

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ: SOSYAL
MÜBADELE, SOSYAL KİMLİK VE ALGILANAN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ**

HAZIRLAYAN

Nuray Ayşe KORKMAZYÜREK ENGİNAR

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŐMANI

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA-2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 01/06/2023

Öğrencinin Adı, Soyadı: Nuray Ayşe KORKMAZYÜREK ENGİNAR

Öğrencinin Numarası: 21810248

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Doktora Programı

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

Tez Başlığı: Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri: Mübadele, Kimlik ve Kültür Etkileşimi

Yukarıda ismi yer alan Doktora tez çalışmasının; İçindekiler, Kısaltmalar, Giriş, Bölümler, Sonuç ve Ek Bölümlerinden oluşan, 141 sayfalık kısmına ilişkin, 01 Haziran 2023 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programı kullanılarak aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanmış olup orijinallik raporuna göre, tez çalışmamın kaynaklar ile benzerlik oranı %5'tir.

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

01.06.2023

İmza: Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

TEŞEKKÜR

Bu doktora çalışmasının gerçekleőtirilmesinde beni her aşamada yönlendiren, destekleyen ve yreklendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN'e Őükranlarımı sunarım.

Çalıőmam boyunca katkılarını esirgemeyen tüm değerli hocalarıma, yöneticilerime ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak, doktora programına baőlama noktasında beni teşvik eden ve süreç boyunca beni destekleyen baőta kardeşim olmak üzere sevgili aileme sonsuz teőekkürler.

ÖZET

Nuray Ayşe Korkmazürek Enginar, Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri: Sosyal Mübadele, Sosyal Kimlik Ve Algılanan Örgüt Kültürü Etkileşimi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2023

Günümüzün hızlı değişen ve oldukça rekabetçi iş ortamında, örgütlerde bilgi yönetimi her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Bilgiyi etkin bir şekilde paylaşma ve kullanma yeteneği, bir örgütün başarısı için vazgeçilmez bir hal almıştır. Ancak bu inkâr edilemez önemine rağmen, çalışanlar, görev aldıkları örgütlerin ilerlemesini engelleyebilecek şekilde bilgi saklayabilmektedir. Bu fenomen, norm dışı ya da üretkenlik karşıtı davranışlar arasında yer alan bilgi saklama davranışı olarak anılmaktadır.

Sosyal mübadele kuramı, sosyal kimlik kuramı ve örgüt kültürü dahil olmak üzere çalışanların neden bilgiyi saklamayı seçtiklerini açıklayabilecek pek çok yaklaşım ayrı ayrı çalışmalar kapsamında literatürde kendisine yer bulmuştur. Bu doktora tezinin amacı, bu kuramların örgütlerde bilgi saklama davranışı üzerindeki bütüncül etkisini araştırmaktır.

Sosyal mübadele kuramı, ilişkilerin hem maddi hem de maddi olmayan faydaların mübadelesi üzerine inşa edildiği fikrine dayanmaktadır. Paylaştıkları bilgi karşılığında eşit fayda görmediklerini algılayan çalışanların bilgi saklama olasılığı daha yüksek olabilir. Öte yandan, sosyal kimlik kuramı, bir kişinin grup üyeliğini ve o grup içindeki sosyal statüsünü içeren sosyal kimliğinin önemine odaklanır. Çalışanların, kendilerinin sahip olduğu bilgiyi paylaşmaları halinde örgüt içindeki statülerinin olumsuz etkileneceği algısına sahip olurlarsa, bilgiyi paylaşma konusunda isteksiz olabilirler. Son olarak, örgüt kültürü, bilgiyi saklama kararı da dahil olmak üzere çalışan davranışını etkileyebilmektedir. Örneğin, rekabet veya güvensizlik kültürü etkisi altında iken çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşma olasılığı daha düşük olabilir.

Bu tezin amacı, sosyal mübadele kuramı bağlamında, mübadele alt boyutlarından genelleştirilmiş mübadele ve pazarlıklı mübadele; sosyal kimlik kuramı bağlamında bireysel, ilişkisel ve kolektif kimlik ile örgüt kültürü alt boyutlarından güç, başarı, rekabet ve inovasyon odaklılığın bilgi saklama davranışını ne ölçüde etkilediğini araştırmaktır.

Araştırmada hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerini içeren karma yöntem yaklaşımını kullanılmıştır. Çalışma, bilgi saklama davranışını etkileyen faktörler hakkında daha zengin bir anlayış elde etmek için çeşitli kuruluşlardaki çalışanlarla yapılan anketlerin yanı sıra seçilen çalışanlarla yapılan görüşmeleri içermektedir. Bu kapsamda çoğunlukla savunma sanayiinde görev alan 290 çalışana anket yapılmış ve 20 çalışan ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Toplanan veri, içerik analizinin yanı sıra hem betimleyici hem de çıkarımsal istatistikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu çalışmanın bulgularının, kuruluşlarda bilgi saklama davranışını etkileyen faktörleri anlamamıza katkıda bulunması amaçlanmaktadır. Bu araştırma, sosyal mübadele kuramı, sosyal kimlik kuramı ve algılanan örgüt kültürü bağlamında çalışanların bilgi paylaşma istekliliğini nasıl etkilediğine dair bilgi sağlaması bir diğer hedeftir. Araştırmanın ayrıca yöneticilere kuruluşlarında bilgi saklama davranışını anlamak ve ele almak üzere öneriler sunmanın yanı sıra, bilgi yönetimine ilişkin mevcut literatüre katkıda bulunması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal Mübadele, Sosyal Kimlik, rgt Kültürü, Bilgi Saklama Davranışı, Bilgi Sakınma Davranışı

ABSTRACT

Nuray Ayşe Korkmazyürek Enginar, The Antecedents of Knowledge Withholding Behavior: The Role of Norm of Reciprocity, Social Identity Salience and Perceived Organizational Culture, Başkent University, Institute of Social Sciences, Business Administration Doctorate Program, 2023

In today's fast-paced and highly competitive business environment, knowledge management has become increasingly important in organizations. The ability to share and utilize knowledge effectively is essential for a company's success. Despite this importance, however, employees sometimes withhold knowledge, which can hinder an organization's progress. This phenomenon is known as knowledge withholding behavior (KWB).

There are several theories and approaches that can explain why employees choose to withhold knowledge, including social exchange theory, social identity theory, and perceived organizational culture. The purpose of this doctorate thesis is to explore the effect of these theories and approaches on KWB in organizations.

Social exchange theory is based on the idea that relationships are built on the exchange of benefits, both tangible and intangible. Employees who perceive that they are not receiving an equal benefit for the knowledge they share may be more likely to withhold information. Social identity theory, on the other hand, focuses on the importance of a person's social identity, which includes their group membership and social status within that group. Employees may be reluctant to share knowledge if they fear that doing so will reduce their status within the organization. Finally, organizational culture can influence employee behavior, including the decision to withhold knowledge. If a culture of competition or mistrust exists, for example, employees may be less likely to share their knowledge.

The purpose of this thesis is to investigate the extent to which social exchange theory, social identity theory, and organizational culture affect KWB.

The research has utilized a mixed-methods approach, involving both quantitative and qualitative research methods. The study involves surveys of employees in several organizations, as well as interviews with selected employees to gain a richer understanding

of the factors that influence KWB. In this context, 290 employees have completed the survey and 20 employees were interviewed. The data collected has been analyzed using both descriptive and inferential statistics, as well as content analysis.

The findings of this study hopes to contribute to our understanding of the factors that influence KWB in organizations and to provide insights into how social exchange theory, social identity theory, and organizational culture affect employees' willingness to share knowledge, and offers recommendations for managers to address KWB in their organizations.

Keywords: Social Exchange, Social Identity, Percieved Organizational Culture, Knowledge Withholding Behavior (KWB), Knowledge Hiding Behavior

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1. SOSYAL MÜBADELE KURAMI VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ OLARAK BİLGİ SAKLAMA	8
BÖLÜM 2. SOSYAL MÜBADELE İLE BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI VE KÜLTÜREL BAĞLAM İLİŞKİSİ	16
BÖLÜM 3. BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI İLE SOSYAL MÜBADELE VE SOSYAL KİMLİK İLİŞKİSİ.....	26
BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA	35
BÖLÜM 5. NİCEL ANALİZE İLİŞKİN BULGULAR.....	59
BÖLÜM 6. NİTEL ANALİZE İLİŞKİN BULGULAR	99
BÖLÜM 7. SONUÇLAR.....	109
BÖLÜM 8. ÖNERİLER ve ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	120
KAYNAKLAR.....	125
EKLER	
EK-1: ANKET FORMU	
EK-2: NİTEL GÖRÜŞME KATILIMCI PROFİLİ	
EK-3: ARAŞTIRMAYA KONU DEĞİŞKENLERİN KORELASYON TABLOSU	
EK-4: NİTEL GÖRÜŞME DÖKÜMLERİNDEN ÖRNEKLER	
EK-5: REFERANS VERİLEN GÖRGÜL MAKALELERİN ARAŞTIRMAYA KONU KURAMLAR İLE İLİŞKİLERİ	
EK-6: HARMAN TEK FAKTÖR ANALİZ SONUÇLARI	
EK-7: ETİK KURUL ONAY FORMU	

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Sosyal Mübadele İlişkisi Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları	50
Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları.....	52
Tablo 3: Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları	53
Tablo 4: Baskın Sosyal Kimlik Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları.....	55
Tablo 5: Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	56
Tablo 6: Nitel Görüşme Katılımcılarının Bilgi Saklama ve Bilgi Sakınma kavramlarını algılama şekilleri:	59
Tablo 7: Sosyal Mübadele Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	60
Tablo 8: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	60
Tablo 9: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	61
Tablo 10: Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	62
Tablo 11: Örgüt Kültürü Algı Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	63
Tablo 12: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 13: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	64
Tablo 14: Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	65
Tablo 15: Bilgi Saklama Davranışı Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	66
Tablo 16: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	67
Tablo 17: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	68
Tablo 18: Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	69
Tablo 19: Baskın Sosyal Kimlik Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	70
Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	70
Tablo 21: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 22: Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	72
Tablo 23: Sosyal Mübadele İlişkisi ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları	73

Tablo 24: Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları.....	73
Tablo 25: Bilgi Saklama Davranışı ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 26: Baskın Sosyal Kimlik ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları.....	74
Tablo 27: Bilgi Saklama Davranışı ile Pazarlıklı ve Genelleştirilmiş Mübadele Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları.....	75
Tablo 28: Bilgi Sakınma Davranışı ile Genelleştirilmiş Mübadele ve Pazarlıklı Mübadele İlişkisine Ait Analiz Sonuçları	75
Tablo 30: Bilgi Saklama Davranışı ile Pazarlıklı Ve Genelleştirilmiş Mübadele Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları.....	76
Tablo 30: Sosyal Mübadele İlişkisi, Örgüt Kültürü, Bilgi Saklama Davranışı ve Baskın Sosyal Kimlik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları.....	77
Tablo 31: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	77
Tablo 32: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	78
Tablo 33: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Paylaşım Eksikliği Davranışı Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	79
Tablo 34: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	79
Tablo 35: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Kaçamak Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	80
Tablo 36: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Rasyonel Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	81
Tablo 37: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	81
Tablo 38: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Rasyonel Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	82
Tablo 39: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İlişkisel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	83
Tablo 40: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Kaçamak Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İlişkisel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 41: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İlişkisel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	84

Tablo 42: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Otokratik Güç Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	85
Tablo 43: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Paylaşım Eksikliği Davranışı Üzerindeki Etkisinde Otokratik Güç Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	86
Tablo 44: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Otokratik Güç Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	87
Tablo 45: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Paylaşım Eksikliği Davranışı Üzerindeki Etkisinde Otokratik Güç Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	88
Tablo 46: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İletişim Odaklı Kültür algısının Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	89
Tablo 47: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Kaçamak Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İletişim Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	90
Tablo 48: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İletişim Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	91
Tablo 49: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Kaçamak Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İletişim Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	92
Tablo 50: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İnovatif Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	92
Tablo 51: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Rasyonel Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İnovatif Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları.....	93
Tablo 52: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İnovatif Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	94
Tablo 53: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Rasyonel Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İnovatif Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları	95
Tablo 54: Alt Boyutlar Dahil Olacak Şekilde Hipotezlerin Doğrulanma Özet Durumu.....	95
Tablo 55: Hipotezlerin Sonuçları	97
Tablo 56: Kod-Tema Tablosu ve Referansları	99
Tablo 57: Bilgi Saklama Davranışı Gerekçeleri.....	102
Tablo 58: Bilgi Saklama Davranışı Alt Boyutları ve Bilgi Saklama Yöntemleri	103
Tablo 59: Bilgi Saklama Davranışına Etki Eden Sosyal Mübadele Boyutları	103
Tablo 60: Bilgi Saklama Davranışına Etki Eden Algılanan Örgüt Kültürü Boyutları	104
Tablo 61: Bilgi Saklama Davranışına Etki Eden Sosyal Kimlik Boyutları.....	105
Tablo 62: Nicel ve Nitel Analiz Bulguları Karşılaştırması	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Araştırma Modeli	36
Şekil 2: Bilgi Saklama Davranışına Dair Konsolide Tablo (Ruparel ve Choubisa, 2020)..	41
Şekil 3: Araştırmaya Konu Hipotezlerin Özet Gösterimi.....	45
Şekil 4: Sosyal Mübadele İlişkisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	49
Şekil 5: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	51
Şekil 6: Norm Dışı Davranış/Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	53
Şekil 7: Baskın Sosyal Kimlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	54
Şekil 8: Bilgi Saklama Davranışı Alt Boyutları ile Pazarlıklı ve Genelleştirilmiş Mübadele Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi.....	76
Şekil 9: Otokratik Güç Odaklılık Düzenleyici Modeline İlişkin Eğim Diyagram	87
Şekil 10: İletişim Odaklılık Düzenleyici Modele İlişkin Eğim Diyagram	90
Şekil 11: Hipotezlerin Özet Durumu	98

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AMOS	Yapısal Bileşen Analizi (Analysis of a Moment Structures)
ANOVA	Varyans Analizi (Analysis of Variance)
AVE	Ayıklanmış Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
BK	Bireysel Kimlik
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
CR	Birleşik Güvenilirlik (Composite Reliability)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
GM	Genelleştirilmiş Mübadele
İK	İlişkisel Kimlik
ILO	İletişim Odaklı
IO	İnovasyon Odaklı
KG	Kaçamak Gizleme
KK	Kolektif Kimlik
LLCI	Alt Seviye Güven Aralığı (Lower Level Confidence Interval)
N	Örneklem Sayısı
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
NNFI	Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index)
P	Anlamlılık
PE	Paylaşım Eksikliği
PM	Pazarlıklı Mübadele
R2	Belirleme Katsayısı
RG	Rasyonelleştirilmiş Gizleme
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
SMI	Sosyal Mübadele İlişkisi
OGO	Otokratik Güç Odaklılık

GİRİŞ

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların son dönemdeki odağı farklı formlarda örgütsel -norm dışı davranışlar diğer bir deyişle üretkenlik karşıtı davranışlar olmuştur (Robinson vd., 1995; Robinson vd., 1998; Griffin ve Lopez, 2005). Normlar bireylerin hangi durumlarda nasıl davranması gerektiğine dair fikir veren kodlar olarak nitelendirilebilir. Norm kavramı zaman içerisinde farklı alt kategorilerde ele alınmıştır; “Ajzen ve Fishbein (1980) tarafından Sübjektif Norm, Higgins tarafından (1987) Doğruluk Normu, Miller ve Prentice (1996) tarafından Kuralcı (prescriptive) Norm ve Reno ve Kallgren (1990) tarafından Tedbir (injunctive) Normu” (Blanton H ve Christie C., 2003). Literatürde farklı şekillerde sınıflandırılıyor olsalar da genel olarak normlardan hareket ile örgütsel davranış alanında da kendine yer bulan üretkenlik karşıtı davranış tanımı, çalışanın bilinçli olarak örgütün normlarını ihlal etmesi ve dolayısı ile örgütün çıkarlarına ve/veya örgüt üyelerine zarar vermesi olarak tanımlanabilir (Robinson S. vd., 1995). Robinson and Bennett (1995) tarafından ortaya koyulan “üretkenlik karşıtı davranış” tanımı, O’Leary Kelly, Griffin, and Glew (1996) tarafından “agresif iş davranışı”, Vardi and Wiener (1996) tarafından da “örgütsel kötü davranış” olarak adlandırılmaktadır (Robinson S. vd., 1995). Bu davranışların bazıları agresiflik, anti sosyal davranışlar ve şiddet olarak verilebilir. Ancak geçtiğimiz on yılda yayımlanan literatürdeki pek çok vakada bu yapıların farklılıkları net olarak ortaya koyulamamıştır. Bununla beraber, işyerindeki kötü davranış konseptlerinden bazıları olan medeniyetsiz tutum, işyeri tacizleri, yıkıcı iş tutumları, uyumsuz iş davranışları ve zorbalıklar da benzer şekilde kapsamlı olarak ele alınmamıştır (Griffin ve Lopez, 2005, Bollmann ve Krings, 2016). Örgütsel davranış alanında personel tarafından işin icrası esnasında bilinçli olarak çaba saklama davranışı, işyerinde norm dışı davranış türlerinden olan üretkenlik karşıtı davranış olarak tanımlanmaktadır (Dobos N., 2017). Çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlarının nedenleri birçok farklı perspektifte incelenmektedir (örn; Robinson vd., 1995; Robinson vd. 1998; Griffin ve Lopez, 2005; Peterson vd., 2002). Bahse konu bu çalışmalarda, bireye yönelik olarak örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan devir hızı gibi çıktılara odaklanılmıştır. Üretkenlik karşıtı davranışları anlamak için bireyin yanı sıra örgüt kültürünü oluşturan bileşenlere; örgütün paylaşılan vizyonu ve hedefleri, çalışanlar tarafından paylaşılan tecrübeler, inançlar, hikayeleri, ödül ve teşvik sistemini, örgüt tarafından beklenen performans ve davranış normlarına odaklanılan çalışmalar da

yoğunluk kazanmaktadır (Van Fleet D. ve Griffin R., 2015). Örgütler, gruplar arası karmaşık ağlardan oluşan, güç, konum ve prestij unsurları ile şekillenen ve çalışanların değişen derecelerde öz benliklerini ve kimliklerini etkileyen yapılardır (Hogg Michael A. ve Terry Deborah J., 2000). Örgüt kültürü zaman içerisinde gelişmekte olup, çalışan davranışlarının şekillenmesi üzerinde büyük gücü bulunmaktadır; bireylerin karakterleri ile etkileşime geçerek üretkenlik karşıtı davranış eğilimlerini ortaya dökmektedir (Van Fleet D. ve Griffin R., 2015). Üretkenlik karşıtı davranışların yarattığı sonuçlar çoğunlukla somut olarak gözlemlenebilmektedir (Robinson vd., 1995; Robinson vd, 1998; Griffin ve Lopez, 2005; Bollmann ve Krings, 2016; Kalemci-Tüzün, 2016; Kalemci, 2018). Bununla beraber, sonuçları örtük ya da uzun vadede gözlemlenebilecek türdeki üretkenlik karşıtı davranışların üzerinde durulması daha da büyük önem taşımaktadır. Çalışanın efor veya bilgi saklaması ya da bazı işleri yarım bırakması gibi üretkenlik karşıtı davranışlar, ekip arkadaşları üzerine fazladan yük getireceğinden, işverenin yanı sıra diğer ekip çalışanlarına yönelik olarak da üretkenlik karşıtı davranış olarak nitelendirilebilir (Dobos N., 2017). Dolayısı ile üretkenlik karşıtı davranışları birey, kişiler arası ve örgüt seviyelerinde incelemek bu davranışın doğasını anlamak üzere gereklidir. Üretkenlik karşıtı davranışlar bugüne kadar pek çok kuramsal bakış açısı ile incelenmiştir: Örneğin “Bandura’nın (1977) sosyal öğrenme kuramından hareket ile O’Leary-Kelly (1996) birkaç bireysel ve çevresel öncüle ulaşmış, Martinko (1996) bu çerçeveyi atıf kuramı ile genişletmiş, Greenberg (1990, 1993) ve Skarlicki (1997) ise örgütsel adalet kuramı ile çalışanların antisosyal davranışlarını açıklamaya çalışmıştır” (Robinson 1998).

Bunun yanı sıra, işyerinde üretkenlik karşıtı davranışa yönelik yapılan araştırmalarda, bu davranışların değerlendirilmesinin sübjektif olabileceği ve örgütlerdeki baskın oluşumlar tarafında şekillendirilebileceği belirtilmektedir. Dolayısı ile işyerinde üretkenlik karşıtı davranış tanımlarının geçerlemede, bu davranışların yapıları, öncül ve ardıl ilişkileri ile olası önleyici işlemlerin tanımına yönelik çalışmalar devam etmektedir (Bowles H.ve Gelfand M., 2010). Bilgi saklama davranışı öncülleri incelendiğinde, bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel kaynakların kıtlığının, teşviklerin motive edici olmamasının, zaman baskısının, örgüt içinde rekabetin fazla olmasının ve paylaşılacak bilginin türünün de rolü olduğu görülmektedir (Xiao, 2019). Bu bağlamda, bilginin türüne bağlı saklamaya örnek olarak, Türkiye’de bir grup akademisyen ve yazar arasında gerçekleştirilen çalışmada örtük bilgi (tacit knowledge) saklama oranının açık bilgi (explicit knowledge) saklama oranından çok daha fazla olduğu görülmüştür (Nando vd.

2021). “2000’li yılların başlarına kadar çalışanların üretkenlik karşıtı davranışları gösterme nedenlerine ilişkin kuramsal yaklaşımlar çoğunlukla çekim-seçim-sürtüşme perspektifi, sosyal bilgi işleme kuramı ve sosyal öğrenme kuramı gibi bireyler arası etkileşime dayalı kuramlar çerçevesinde irdelenmiştir” (Robinson, 1998). Bununla beraber, baskın sosyal kimliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına yansımalarına ilişkin çalışmalar son yıllarda yoğunluk kazanmıştır. Öyle ki bireyin kendini grubun üyesi olmaktan dolayı gururlu ve saygın hissettiği durumlarda, örgüte daha büyük bağlılık, örgüt kurallarına uyuma azamı gayret ve rol-dışı olumlu davranışlarda artış göze çarpmaktadır (Haslam A. vd., 2000). Bununla beraber, Nando vd. (2021) tarafından yapılan literatür incelemesinde 48 tane görgül çalışma kapsamında yanıt veren 16.649 katılımcının sağlamış olduğu veriye dayanarak, Kaynakların korunumu kuramı (Conservation of resources theory), Genişletilmiş Öz Kuramı (Extended self-theory), Amaç odaklılık kuramı (Goal orientation theory), Lider Üye Etkileşim Kuramı (Leader–member exchange theory), Psikolojik Sözleşme Kuramı (Psychological contract theory), Psikolojik Aitlik Kuramı (Psychological ownership theory), Öz Belirleme Kuramı (Self-determination theory), Sosyal Mübadele Kuramı (Social exchange theory), Sosyal Öğrenme Kuramı (Social learning theory) kapsamında, bilgi saklama davranışına yönelik 93 adet öncüle ulaşılmıştır. Bu doktora tezi kapsamında ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile zıt uçta yer alan bir kavram olarak örgütlerdeki üretkenlik karşıtı davranışlardan olan bilgi saklama davranışının oluşumuna ve çıktıklarına sosyal kimlik boyutunu da göz önüne alarak odaklanmakta, Nando (2021) tarafından yapılan uluslararası literatür incelemesinde yer alan kuramlardan farklı olarak, sosyal mübadele ve sosyal kimlik kuramlarından birlikte hareket ile grup üyelerinin bireysel öz değerlendirmeleri sonucu ulaştıkları kimlik ile ortaya koymakta oldukları ya da ortaya koyabileceklerini değerlendirdikleri üretkenlik karşıtı davranışların nedenselliği ile ilgilenmektedir.

Son dönem sosyal mübadele kuramı araştırmalarında materyalist bir “öz- ilgi”(self-interest) ötesinde bireyler arasındaki ilişkilere odaklanılmaktadır (Tsay vd., 2014, Van Dyne vd, 2003). Bu çalışmalar kapsamında ortaya çıkan başlıca sonuçlardan bir tanesi kolektivist çalışanlar grup başarısına odaklanırken, yüksek bireysel değerleri olan çalışanların kişisel çıkarları ve öz-tatminlerine odaklanmaları olmaktadır (Hwang vd., 2016; Guo vd., 2022). Kolektivist çalışanlar örgüt normlarını içselleştirmekte ve örgüt çıkarlarına aykırı davranış gösterme olasılıkları azalmaktadır (Kalemci vd., 2018). Aksi durumda, yani grup kimliği ile bireysel kimliğin çeliştiği hallerde ise üretkenlik karşıtı

davranışların gözlenme olasılığı artmaktadır (Kramm, 2019). Bilgi yoğun bir proje grubunun performansının belirlenmesi için pek çok parametre bulunmaktadır. Bu parametrelerden en kritiklerinden biri de bireysel uzmanlıkların entegre edilmesi ile kolektif bir bilgi ortaya koyabilmektir. Bunun önündeki engellerden bir tanesi ise grup içerisindeki bireyler tarafından bilginin maksatlı olarak saklanması olup bilgi saklama niyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Bilgi, doğası gereği örtük bir yapıda olduğundan, bireyin grup içerisinde bilgi anlamındaki katkısının belirlenmesi zor olmaktadır. Dolayısı ile literatürde bilgi sakınma (withholding) ya da saklama (hiding) niyetine yönelik araştırmalar 2015 yılına kadar oldukça sınırlı kalmıştır. (Tsay vd., 2014). Bilgi saklama davranışının çalışanın işini kaybetme korkusundan ya da çalışanın bilgisine olan güvensizliğinden ortaya çıkmasının yanı sıra çalışanın vazgeçilmez olduğunu düşünmesi diğer bir deyişle vazgeçilmez olan çalışanın bilgi saklama vasıtasıyla bu niteliğini devam ettirme çabası içerisinde olduğuna dair tespitler bulunmaktadır (Xiao vd., 2019; Connely vd., 2019; Nando vd., 2021; Oliviera vd., 2021). Bununla beraber, aynı araştırmalar kapsamında bilgi saklama davranışının kişilik özelliklerinden de etkilendiğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır (Van Dyne vd., 2003; Kalemci Tüzün vd., 2016; Kramm vd., 2019; Nando vd., 2021, Oliviera vd. 2021). Bugüne kadar yapılmış çalışmalardan farklı olarak, bu çalışma kapsamında sosyal kimlik kuramından hareketle “bireyin öz değerlendirme” kapsamında sosyal kimliğini belirlemesi ile sosyal mübadele kuramından hareketle grup içerisindeki üretkenlik karşıtı davranışlardan olan bilgi saklama davranışı arasındaki nedenselliğe odaklanılmıştır.

Modern toplumlarda bilgi vazgeçilmez bir emtia halini almış olup yıllar içerisinde hem bireysel hem grup bazında bilgi üretme ve kullanma hızı sürekli olarak artış göstermektedir (Van Dyne vd., 2003; Cabrera vd., 2006; Connely vd., 2019; Nando vd., 2021; Jones C., Hamilton E., 2010). Günümüz örgütlerinde sürekli öğrenme, inovasyon ve dönüşüm, örgütlerin performansı ve gelişimi dolayısı ile de varlıklarının devamlılığı için vazgeçilmezdir (Wang vd., 2020; Yang vd., 2020; Lee vd. 2022). Ancak, örgüt çalışanlarının bilgi gizlemeye yönelik niyetleri bu devamlılık önünde engel teşkil etmektedir (Oliviera vd. 2021). Örgütlerde bilgi saklama davranışının sonuçları arasında iş performansının düşmesi, inovasyonun azalması ve çalışanların motivasyonunun azalması yer almaktadır (Wang vd. 2020; Li vd., 2020; Garg vd., 2022). Bilgi gizleme, bilgi paylaşımının zıt karşılığı olarak kullanılamamaktadır. Zira bilginin sahibi kişi bilgi paylaşımını kontrol eden taraf olarak değiş tokuş sürecini şekillendirmektedir. (Rakul S. ve

Parijet L., 2021). Dolayısıyla, bilgiyi paylaşmayan tarafın niyeti kadar talepte bulunan tarafın bilginin paylaşılma durumuna ilişkin algısı da bu sürecin isimlendirilmesinde rol oynamaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın nitel analiz kısmında, bilgi sakınma ve bilgi saklama kavramlarının katılımcılar tarafından yorumlanmasına yönelik farklılıklar ele alınmıştır.

Bilgi sakınma ya da saklama bir çeşit efor saklama (withholding) olarak nitelendirilmekte olup bireyleri bilgi saklamaya iten muhtelif gerekçeler olabilmektedir. Araştırmacılar bu gerekçelere örnek olarak grup karakteristikleri (Taylor vd., 2019), görev karakteristikleri (Mueller vd., 2014), bireyin kişisel özellikleri (Tsay vd., 2014), kişiler arası ilişkiler (Zhang vd., 2017; Jin vd., 2018; Cheng vd., 2019), sorumluluklar (Guo vd., 2022) ve normları (Sığırtmaç vd., 2007) vermektedir (Kidwell vd., 1993; Oliviera vd., 2021). Kidwell (1993) efor saklamanın ardında yatan üç gerekçe öne sürmektedir: 1) bireyin örgütsel adalet beklentisi (normatif uyum/normative conformity), 2) kişiler arası ilişkilerin sosyal mübadele boyutu (affective bonding) ve 3) rasyonel seçim olup bireyin fayda/maliyet değerlendirmesinin ardından bilgi paylaşımına dair kendi bakış açısı ile rasyonel bir seçim yapması anlamındadır. Ayrıca, literatürde bilginin saklanmasına yönelik olarak kişisel nedenler gibi örneğin rekabetçi avantaj elde etmek, örgütsel nedenler gibi örneğin ödül ve cezaların kullanımı ve kültürel nedenler gibi örneğin çalışanların güvenilemezliği gibi çeşitli nedenler ele alınmaktadır (Garg, 2022). Bireysel, grup ve örgüt seviyesinde bilginin nasıl yönetileceğine dair ilişkisel boyut da araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Bilgi yönetimi sürecinin aktörleri bilgiyi paylaşabilir ya da saklayabilir. Ancak bir davranışın paylaşma ya da saklama olarak nitelendirilmesi farklı kuramsal boyutlarda ele alınmakta olup çıktının aktörler arasında yaratacağı karşılıklı bağımlılık, sosyal mübadelenin doğası ve aktörlerin sosyal kimlikleri boyutunda bu araştırmanın konusu olarak ele alınmıştır. Zira yalnızca karşılıklı bağımlılık boyutundan bakıldığında, her iki tarafa da aynı katma değeri sağlayacak bir çıktı olması, bireylerin bilgi saklama davranışındaki çeşitliliği açıklayamamakta olduğundan değiş tokuşu yapan taraflar arasındaki güven ve karşılıklılık normu da (norm of reciprocity) ele alınması gereken faktörlerdendir (Nando vd., 2021). Örgütlerde profesyonel çeşitlilik, inovasyon ve kompleks problemlerin çözülmesinde sıklıkla başvurulan yöntemlerdendir. “Son dönemde yapılan çalışmalarda grup kompozisyonlarındaki profesyonel çeşitlilik kaynaklı olarak, grup üyelerini yok sayma, grup içi çatışma ve bilgi saklama riskleri dikkat çekmektedir” (Rebecca M. ve Brendan B., 2015). Liden (2003) bireylerin, ortaya koydukları girdi

nispetinde örgütten ödül ya da kaynak alamadıkları durumlarda efor saklama davranışına yöneldiklerini belirtmektedir. Jung vd. (2019) yaptıkları çalışmada örgüt içi sessizlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgütlerdeki çeşitlilik kaynaklı olarak grup dinamiklerinin etkilenmesi ile bireylerin karşılıklı değiş tokuş kriterlerinde meydana gelebilecek değişiklikler dolayısıyla ortaya çıkabilecek bilgi saklama davranışı, sosyal mübadele, sosyal kimlik ve örgüt kültürü bağlamında değerlendirilebilir.

Son yıllarda, örgüt kültürü kaynaklı çalışan davranış değişkenliğinin anlaşılmasına yönelik çalışmalar çoğalmıştır. Bilgi saklama davranışı, örgüt kültürü ve örgütün yapısal faktörler gibi çeşitli etkenler tarafından şekillendirilebilmektedir (Taylor vd., 2019; Chuang vd., 2019; Şengün vd., 2018; Oliviera vd., 2021). Bu araştırma kapsamında, çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürünün bilgi saklama davranışına etkilerinin bir ölçüde anlaşılması hedeflenmiştir. Bilgi saklama davranışının anlaşılması bağlamında olaya kimlik boyutundan bakıldığında ise hem örgütler hem de çalışanlar tarafından, çalışanın kendilik algısının ve değerlerinin çalıştığı örgütün sahip olduğunu öngördüğü kimlik ve değerler ile örtüşmesi istenir (Ashford ve Mael, 1989; Ashford vd., 2008; Kreiner ve Ashford, 2004; van Dick, 2001; van Dick vd., 2005). Çalışanın içinde bulunduğu grubun ayrıcalıklı, prestij sahibi ya da rekabetçi olduğunu düşünmesi beklenir. Yüksek prestijli gruplarda kendini geliştirme olanakları o gruba üye olmayı çekici kılmakla beraber bireyin öz saygısında artışı desteklemektedir (Banks vd., 2015). Bu altyapı sağlanmadığında birey, pazarlığa dayalı alışverişten karlı çıkmadığı sonucuna varabilir, grup çıkarları doğrultusunda hareket etme, grup değerlerine bağlılık gösterme zorunluluğu hissetmeyebilir. Dolayısı ile çalışan için grup içi ahenk, özgecilik, iş birliği önemini kaybedebilir (Cropanzo ve Mitchell, 2005; Flynn, 2005; Wayne, 1997). Bu bağlamda da çalışanın, örgüt tarafından kendisine sağlanan özlük haklarında herhangi bir kısıtlamaya gidilmiyor olmasına rağmen, karşılıklı anlaşmalarının gereği olan performansı ortaya koymaması üretkenlik karşıtı ya da üretkenlik karşıtı davranış olarak değerlendirilebilir. Griffin'e (2005) göre bir davranışın üretkenlik karşıtı olarak nitelendirilebilmesi için tanımsal netliği, zamansal tutarlılığı, yapı boyutluluğu ve davranışsal güdülerini içermesi gerekir. Davranışsal güdüler özelinde araştırmacılar çoğunlukla davranışın kendisine odaklanmakta, yüzeysel gerekçelendirmeler vermekle beraber, bireyin bahse konu kötü davranışı neden sergilemeyi seçtiğine dair derinlemesine analizlere yer ayırmamaktadır. Bu noktada Griffin (2005), işyerindeki kötü davranışa esas güdünün niyetine, niyetin

karmaşıklığı ve niyetin şeffaflığı bağlamında odaklanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu doktora tezinde, niyetin karmaşıklığı ve şeffaflığına yönelik olarak bilgi saklama davranışı türlerinin ve öncüllerinin hem nicel hem de nitel olarak ortaya koyulması, böylelikle bahse konu üretkenlik karşıtı davranışın nedenselliğine ulaşılması hedeflenmiştir.

Ruparel ve Choubisa (2020) tarafından yapılan literatür incelemesinde 2008 ile 2018 yılları arasında yayınlanmış bilgi saklama davranışına yönelik makalelerin sayısındaki artışa dikkat çekilmiştir. Bilgi saklama davranışına yönelik olarak 2017 yılına kadar ortalama 3 olan uluslararası hakemli dergide yayın sayısı, 2018 yılı itibariyle yıllık toplam 20'ye ulaşmıştır. Ülkemizde ise bilgi saklama davranışına yönelik çalışmalar incelendiğinde 2 adet yüksek lisans tezi tespit edilmiş olup, bu kapsamdaki çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle bu alanda katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Bu araştırma, Sosyal Mücadele Kuramı kapsamında Karşılılık İlkesi ile Üretkenlik Karşıtı Davranışlardan bilgi saklama/gizleme (knowledge withholding) ilişkisini sosyal kimliğin belirginliği ekseninde ve örgüt kültürünün etkisini incelemek üzere hazırlanmıştır. *Birinci Bölümde*, Sosyal Mücadele Kuramı bağlamında bilgi saklama davranışının gerekçeleri ve öncüllerine ilişkin uluslararası yazında yer alan kavramlar ve çalışmalara yer verilmiştir. *İkinci Bölümde*, sosyal mücadele bağlamında şekillenen bilgi saklama davranışının algılanan örgüt kültürü etkisine ilişkin literatür incelemesine yer verilmiştir. *Üçüncü Bölümde*, sosyal mücadele ile bilgi saklama davranışı üzerinde baskın sosyal kimlik etkisine ilişkin literatür incelemesine yer verilmiştir. *Dördüncü Bölümde* araştırmanın önemi, araştırmanın kavramsal modeli, hipotezler, araştırma örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve analiz yöntemleri anlatılmıştır. *Beşinci Bölümde*, nicel analizlere ilişkin bulgular, *altıncı bölümde* nitel analizlere ilişkin bulgular sunulmuştur. *Yedinci bölümde*, araştırmanın sonuçları, *sekizinci bölümde* çalışanlara, yöneticilere ve örgütlere öneriler sunulmuş, araştırmanın sınırlılıklarına yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.

BÖLÜM 1.

SOSYAL MÜBADELE KURAMI VE ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞ OLARAK BİLGİ SAKLAMA

İşyerinde üretkenlik karşıtı davranış ile etik dışı davranış birbiri ile ilintili gibi görünse de üretkenlik karşıtı davranış örgütsel normlara uyulmaması, etik dışı davranış ise davranışın sosyal ya da hukuki olarak yargılandığında ahlaki bulunmaması ile ilişkilidir (Lewis, 1985; Robinson, 1995). Bu yaklaşımdan hareket ile üretkenlik karşıtı davranışlar çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Örneğin Mangione (1974), düşük kalitede ya da düşük miktarda çıktı üretmeyi de işverenin mülküne zarar verme, dolayısı ile üretkenlik karşıtı davranış olarak nitelendirmiştir. Kidwell (1993) tarafından ortaya koyulan “kısıtlanan efor” (withholding effort) kavramı da yine üretkenlik karşıtı davranışlara örnektir (Robinson,1998). Üretkenlik karşıtı davranışlar arasında son dönemde kendisine yer bulmaya başlayan olgulardan bir tanesi de bilgi saklama ya da bilgi sakınma davranışdır. Örgütlerin, çalışanlarının "entelektüel varlıkları'na 'sahip' olmadıkları tezinden hareket ile çalışanların bilgilerini diğer örgüt üyelerine aktarmaya zorlanamayacaklarına ilişkin görüş, bilgi yönetimi yazınında kendine geniş yer bulmaktadır. Bu bağlamda bilgi saklama davranışını etik dışı olarak nitelendirmek de mümkün olabilecek iken, sonuçları itibariyle üretkenlik karşıtı davranış olduğuna dair kanı daha kuvvetlidir.

Örgüt içinde bilgi aktarımını genelleştirmek maksadıyla üzerinde uzun uğraşlar verilerek oluşturulan yapılara rağmen, günümüzde paydaşlar arasında bilgi aktarımının başarıyla sağlandığını söylemek çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Örgüt içerisinde bilgi aktarımı konusundaki olası isteksizliğin giderilmesi için çalışanların bilgi paylaşımına teşvik edilmesi ve bilgi paylaşımının ödüllendirilmesi ile bu davranışın pekiştirilebileceğine dair araştırmalar mevcuttur (Connelly vd., 2012). Çalışanların bilgilerini başkalarıyla paylaşmak için motive edilmeleri gerektiği konusunda giderek artan bir kabul söz konusudur. Bu bağlamda araştırmacılar, paylaşımın kişinin statüsünü ve itibarını nasıl artırabileceği, ilişkilerin geliştirilmesinin bilgi paylaşımı gibi karşılıklı davranışları nasıl tetikleyebileceğini ve normların çalışanların davranışlarını nasıl etkilenebileceği gibi faktörlere odaklanmaktadır. Bu faktörlerden ilişkiler bağlamında karşılıklılık üzerinde yapılan literatür tartışmaları müteakip bölümde yer almaktadır.

Sosyal Mübadele ve Üretkenlik Karşıtı Davranış İlişkisi

Üretkenlik karşıtı davranışların örgütlerde ortaya çıkışları sosyal mübadele kuramı bağlamında açıklanabilmektedir (Cropanzo ve Mitchell, 2005; Wayne, 1997). Bireyin örgüte bağlılığının derecesi ve örgütle olan karşılıklı alışveriş ilişkisine dair değerlendirmesi, işe dair tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Wayne, 1997). Sosyal mübadele perspektifine göre çalışanın örgüt ile kurduğu ilişki, emeğinin ve bağlılığının karşısında alacağı ücret, destek ve takdir olup, mübadelenin kalitesi doğrultusunda, çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışları tahmin edilebilir (Knipperberg, 2007). Huang (2015) yaptığı çalışmada örgütsel üretkenlik karşıtı davranışların tespitinin güçlüğüne ve dolayısı ile yöneticilerin bu davranışları kontrol altına almada yaşadıkları zorluklara dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, bilgi saklama davranışının tespitine yönelik olarak sosyal mübadele kuramından faydalanmak bu çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Bilgi saklama davranışı iş arkadaşları arasında gerçekleştiğinde, bireyler arasındaki mübadelenin türünden hareket ile bir kişinin diğerinden gelen bilgi talebine nasıl yanıt verdiğini etkilemesi muhtemeldir. Örgütlerde etkileşimler genellikle bireyler arasında konuşulmayan bir sosyal alışveriş tarafından yönetilmekte olup, olumlu ilişkiler, karşılıklılık normları, güven, dürüstlük ve karşılıklı yardım beklentileri üzerinden şekillenmektedir (Connelly vd., 2012).

Gouldner'a (1960) göre, Sosyal Mübadele Kuramı ardında bazı temel varsayımlar bulunmaktadır: (1) sosyal davranış bir dizi değiş tokuş içerir, (2) bireyler maliyeti minimize ederken kazancı maksimize etme eğilimindedir, (3) bireyler başkalarından bir ödül aldığıında, karşılık verme yönünde "Karşılıklılık normu" (Norm of reciprocity) olarak adlandırılan ve tanımlanamayan bir zorunluluk hissederek ancak bu karşılık verme eyleminin ne zaman ve nasıl olacağı tam olarak belirli değildir. Kidwell (1993) birey tarafından rasyonel seçimin bu bahse konu fayda ve maliyet analizinin ardından yapıldığını söylemektedir. Karşılıklılık normu genellikle bir değiş tokuşa esas sosyal olarak kabul görmüş kurallar seti olup bir tarafın sunmuş olduğu kaynakları diğer taraftan daha sonra geri vereceği varsayımına dayanmaktadır (Wu vd., 2006). Bağımlılığın derecesine ve kimin kontrol ettiğine bağlı olarak, aktörün çıktıları değişkenlik gösterir, bu dereceler ve kontrol mekanizmaları üçe ayrılmaktadır: (i) öz/benlik (bağımsızlık), (ii) başkaları (bağımlılık), (iii) öz/benlik ve başkaları (karşılıklı bağımlılık) olarak belirtilmektedir (Molm, 1994). Çoğu mübadele ilişkileri karşılıklı bağımlılığa dayanır: (1) bir aktörün

çıktılarının başka bir kişinin verme davranışına bağlı olduğu durumları ve (2) başka bir kişinin çıktılarının o aktörün doğrudan ya da dolaylı verme davranışına bağlı olduğu durumları. Dolaylı değiş tokuşlar, en az üç aktör arasındaki bir bağımlılık ağını içerir (Whitham M., 2021). Esasen, gönüllü ve kendiliğinden başka bir kişiye karşı olumlu davranışlarda bulunan bir kişi, örtük olarak benzer ancak belirtilmemiş bir karşılıklılık davranışını çağıracaktır. Zamanla, bireyler arası yükümlülükler yerine getirildikçe ve yeni yükümlülükler oluşturuldukça, taraflar arasındaki güven ortamı pekişecektir (Molm, 1994). Bu nedenle, Blau'nun (1964) sosyal mübadele kuramından yararlanarak, iş arkadaşları arasındaki karşılıklılık hukukunun bir çalışanın bilgi sakınma davranışı göstermesi olasılığını etkileyebileceği söylenebilir. Daha önce yardım taleplerine karşılık bulamayan bireyler, bu kişilerden gelecek bilgi talebine yanıt vermek istemeyebilir. Ayrıca, söz konusu çalışanların daha önce karşılıklılık gerektiren bir ilişkisi olmamışsa da geçmiş ilişkilerinin kalitesi yine bilgi değiş tokuş yaklaşımlarını etkileyebilecektir. Yani, çalışanların ilişkilerinin doğası herhangi bir davranışın kabul edilebilirliğini etkileyecektir. Kişilerarası güvensizlik verimsiz bir sosyal mübadelenin temelini atabilir ve bu nedenle çalışanların bilgi saklama davranışlarını tetikleyebilir (Connelly vd., 2012). Karşılıklı bağımlılık durumlarında, aktörler mübadelenin sonuçları üzerinde karşılıklı kontrole sahiptir ve her aktörün sonuçları kişinin hem kendi verme davranışına hem de diğerlerinin verme davranışına bağlıdır. Yani pazarlıklı mübadele gibi üretken olmayan, karşılıklı bağımlılık içeren mübadele biçimlerinde sonuçlar yalnızca karşı taraftan bir fayda sağlamaya bağlıdır. Ancak üretken olarak sınıflandırılan genelleştirilmiş mübadelede, kişinin kazanacağı çıktı hem kendisine hem de diğer aktörlere ait kolektif havuza katkılarına bağlıdır, bu nedendir ki, genelleştirilmiş mübadelede paylaşılan fayda havuzunun değeri, gruptaki tüm aktörlerin katkılarına bağlıdır (Whitham M., 2021).

Sahlins (1972) tarafından geliştirilen tipolojide karşılıklılık normuna dair üç boyut yer almaktadır: i) iadenin yakınlığı (immediacy of return): başlangıçtaki teklif ile geri ödeme arasında geçen süre, ii) iadenin denkliği (equivalence of return): değiş tokuş edilen kaynakların değer anlamında benzerliği ve iii) ilgi (interest): tarafların bu değiş tokuşu yapmak üzerine birbirlerine ilgileri olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutların farklı konfigürasyonlarda ele alınması ile i) negatif: tam zamanında, denk ve bireysel çıkarın azami düzeyde tutulduğu, ii) dengeli: zamanında geri ödeme ya da denk geri ödeme, iii) genelleştirilmiş: belirsiz geri ödeme zamanı, tanımlanmamış geri ödeme denkliği ve bireysel çıkarın düşük düzeyde tutulduğu, olmak üzere üç çeşit karşılıklılık ortaya

çıkılmaktadır. (Wu vd., 2006). Her ne kadar karşılıklılık normu evrensel bir kavram olsa da bireyler bu karşılıklılık durumuna eşit derecede değer vermeyebilirler, dolayısı ile bireysel değiş tokuş normlarındaki farklılıkları göz önüne almamak yanlış sonuçlara sebebiyet verebilir (Mawritz vd., 2017; Ahn vd., 2018). Taraflar arasında karşılıklı bağımlılığın azalması, bilgi saklama davranışını tetikleyebileceği gibi rekabetin olduğu negatif kişiler arası bağımlılık (interdependence) durumunda yani bir kişinin başarısızlığının diğer kişinin başarısı olduğu durumlar da bilgi saklama davranışında artışa neden olabilir (Nando vd., 2021; Jones C., Hamilton E., 2010). Tam tersi durumda yani kişiler arası pozitif bağımlılık halinde, iki ya da daha fazla tarafın birbirine bağımlı olduğu durumda, bilgi saklama davranışının kesin olarak azaldığına dair net sonuçlara ulaşılamamıştır (Jones C., Hamilton E., 2010). Bu da genelleştirilmiş mübadele üzerinde araştırmaların sürdürülmesi için motivasyon yaratmaktadır. Cropanzo'ya (2005) göre de taraflar, karşılıklı fayda zeminine ulaşma niyeti ile pazarlık kuralları geliştirirler ki bu da mübadele biçiminin belirlenmesinde ana faktörlerden bir tanesidir.

Sosyal mübadele kuramı, işyeri tutum ve davranışlarını anlamakta en etkileyici paradigmalardan biridir ve bu kapsamdaki yapılan pazarlığın anlaşma zemini çoğunlukla ekonomiye yani fayda ve maliyet dengesine dayalıdır. Çalışanlar örgüt ile mübadele ilişkilerinde denge aramakta olup, işverenin kendisine değer vermekte olduğuna dair güveni ise mübadele ilişkilerindeki takdire ve doğrudan ya da dolaylı ödül düzeyine bağlıdır (Wayne, 1997). Üretkenlik karşıtı davranış olarak nitelendirilen bilgi saklama davranışının sosyal mübadele kuramı kapsamında ele alınması bağlamında, çalışanın alacağı ücret ile ortaya koyacağı performans doğrudan birbirine bağlı olup, çalışanın işveren ile mutabık kalmaksızın ortaya koyacağı performanstaki düşüş, diğer bir deyişle “kısıtlanan efor” ya da “düşük miktarda çıktı üretme”, üretkenlik karşıtı davranış olarak değerlendirilebilir (Tsay vd., 2014).

Bilgi Saklama Davranışı

Bilgi saklama çeşitleri arasında, pasif, aktif ve yanıltıcı stratejiler bulunmaktadır (Isaac, 2021). Sosyal mübadele kuramı bağlamında bilgi saklamanın birkaç farklı yöntemi olabilmektedir: kaçamak şekilde (evasive) saklama, saf rolü yapma (playing dumb), bilgi saklamayı rasyonelleştirme, paylaşım eksikliği ve bilgi istifçiliği (Connelly, 2012). Xiao ve Cook (2019) bilgi saklamanın çeşitlerini üç farklı davranışla açıklamaktadır; saf rolü

yapma, bilgiyi saklama ve başkalarından kaçınma ya da kaçamak yanıtlama. Offergelt vd. (2019) de benzer şekilde saf rolü yapmak, kaçınmak ve bilgiyi saklamak olmak üzere üç tür bilgi saklama davranışı üzerinde durmuştur. Saf rolü yapmak, başkaları için faydalı olabilecek bilgiyi bilmemekte ısrar etmek; kaçınmak, soruları cevaplamaktan imtina etmek ya da cevapları belirsiz bırakmak ve bilgi saklamak ise yanıtları kasıtlı olarak vermemek olarak tariflenmektedir. Oliveira vd. (2021) bir bireyin meslektaşlarından bilgi veya bilgiyi kasıtlı olarak saklamasını bilgi saklama olarak tanımlarken, bilgi tutmayı/sakınmayı öznel avantajlar için bilginin edinilmesi ve tutulması olarak tanımlamıştır.

Sosyal mübadele kuramı bağlamında bilgi saklamanın öncülleri dört sınıfta toplanmaktadır: kişi kaynaklı, iş kaynaklı, iş arkadaşı kaynaklı, örgüt kaynaklı (Rakul vd., 2021). Issac (2021) da benzer şekilde bilgi saklamanın kişisel, işlevsel, görevsel ve organizasyonel boyutlar bulunduğunu söylemektedir. Kişisel boyut, bireylerin kendilerine ait bilgiyi saklama eğilimleriyle ilgilidir. İşlevsel boyut, bilginin işlevselliğiyle ve hangi durumlarda saklandığıyla ilgilidir. Görevsel boyut, bilginin bir görevin yerine getirilmesi için ne kadar önemli olduğuyula ilgilidir. Organizasyonel boyut ise kurumların bilgiyi saklama politikaları, prosedürleri ve kaynakları ile ilgilidir. Bilgi saklama davranışlarına etki eden faktörlerden güvenlik kaygıları, kişisel çıkarlar, beklenmeyen sonuçların engellenmeye çalışılması, bireysel zıtlıklar ve güven eksikliği ve rekabetin önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Isaac, 2021). Tsay vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada, sosyal mübadele ilişkisinin kalitesinin bilgi saklamada önemli rolü olduğu ortaya koyulmuştur. Örneğin, alışverişin tarafı olan bireylerin kişisel ilişkilerinin zayıf olması, bireyin üzerinde baskı hissetmesi ya da baskıcı yönetim anlayışı, örgüte aidiyet duygusunun zayıf olması, güvensizlik, karşı tarafa ilişkin fırsatçılık yapıldığı algısı, karşılıklı beklentisinin yerine getirilemeyeceği algısının bilgi saklama davranışına yol açtığı tespit edilmiştir (Nando vd. 2021). Örgüt kültüründeki güven eksikliği, rekabetçi atmosfer, düşük aidiyet hissi ve yetersiz liderlik de çalışanları bilgi saklama davranışına yönlendirmektedir (Isaac, 2021). Bireylerin benimsedikleri karşılıklılık normunun da değiş-tokuş diğer bir deyişle mübadele kalitesine etki ettiği gözlemlenmiştir; örneğin yüksek değiş-tokuş ideolojisine sahip bireylerin daha adil muamele ettiği, güvenilir olduğu ve daha kaliteli değiş tokuş ilişkisi kurduğu bulunmuştur (Ahn vd., 2018).

Görgül çalışmalar, elverişsiz çalışma ortamlarının ve diğer pek çok örgütsel bağlamın çalışanları üretkenlik karşıtı davranışlara sevk ettiğini göstermektedir (Kalemci-

Tüzün vd., 2016). Örneğin, üst yönetimin kısıtlayıcı uygulamalarının olduğu örgütlerde, adalet algısının zayıf olduğu örgütlerde bilgi saklama davranışının arttığı gözlenmiştir (Nando vd., 2021). Bununla beraber, örgütün kendilerine sağladığı faydanın artışı ile çalışanların bilgi saklama niyetinde azalma olduğu görülmüştür (Tsay vd., 2014). Bu bağlamda da ekip performansının karşılıklı etkileşim ve koordinasyon neticesinde, ekip üyelerinin birbirlerinin bilgi birikimi, yetenek ve kabiliyetlerini takdir etmesi ile arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Karşılıklı etkileşim ve değiş tokuş boyutlarıyla “algılanan içerme” (percieved inclusion) kavramı, çalışanın işyerinde kabul görmesi ve tanınması neticesinde işyerine ilişkin olumlu tecrübe ve tatmin duygularını taşıma ile ilişkilendirilmektedir. Görev kimliği kuramı ve sosyal mübadele kuramı kapsamında ele alındığında, algılanan dahil olma kavramının örgütsel bağlılığa ilişkin çıktıları dikkat çekmektedir (Chen ve Tang, 2018). Buna örnek olarak, finansal olarak stabil olmayan örgütlerde hatta örgütün çalışana yönelik finansal taahhütlerinin sekteye uğraması riskine rağmen, gruptaki baskın sosyal kimliğin grup karar mekanizmasına etkisi ile örgütsel adanmışlığın devamlılığının sağlandığı gözlenmiştir. (S. Haslam A. vd., 2006). Algılanan dahil olma kavramı ile birlikte değerlendirildiğinde, bir grubun normatif davranışları düzenlemedeki gücü, normlara uygun davranışları kucaklamasından öte, üretkenlik karşıtı davranışları reddedebilme istikrarına dayanmaktadır (Blanton H. ve Christie C., 2003).

Ancak, yukarıda anlatılan değerlendirmelerden farklılaşan çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Arsawan vd. (2020) tarafından 69 firmanın katılımı ile yapılan çalışmada bilgi paylaşımının örgüt inovasyonu üzerindeki etkisi ve sosyal mübadele kuramı bağlamında incelenmiştir. Bu görgül çalışma neticesinde, çalışanın iş tatmini ile çalışanın bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Benzer şekilde, çalışan işe bağlılığı ile çalışanın bilgi paylaşımı arasında da anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Ancak 2011 yılında ABD’de 1700’den fazla okuyucuyla yapılan bir anket, çalışanların yüzde 76’sının diğer çalışanlardan bilgi sakladığını ortaya koymuştur (Connelly vd., 2012). Dolayısıyla, literatürde bilgi saklamaya yönelik farklı değerlendirmeler olmasından hareket ile Türkiye’de benzer bir çalışma yapılması ile duruma yönelik bir öngörü sağlanması gerekliliği mevcuttur.

Bilgi saklama ya da sakınma, bir bireyin başka bir kişi tarafından istenen bilgiyi kaçınma veya gizlemeye yönelik kasıtlı bir girişimi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, bir davranışın bilgi sakınma ya da saklama olarak nitelendirilmesi öncesinde bir çalışan

tarafından diğeri bir çalışana belirli bir bilgi talebinin yapıldığı durumlara odaklanılmaktadır. Örneğın, bir çalışan bir iş arkadaşından hazırladığı raporun bir kopyasını isteyebilir; daha sonra iş arkadaşı bu raporun gizli olduğunu ve bu nedenle açıklamayacağını yanıtlayabilir. Bu örnekte, herhangi bir aldatmaca söz konusu olmasa da istenen bilgi sağlanmamıştır. Bilgi saklamanın bir başka örneğı, iş arkadaşının istenen bilginin tümünü değil, bir kısmını sağladığı bir durum olacaktır; bu durumda, aldatma söz konusu olabilir. Yani, bilgiyi saklamak her zaman aldatıcı değildir; benzer şekilde, yöneticiler bilgi saklamayı her zaman aldatmaca olarak görmeyebilir. Ayrıca, bilgi saklamanın olumlu niyetleri veya sonuçları olabilir; herhangi bir "beyaz yalan" gibi, karşı tarafın duygularını korumak, gizliliğı korumak veya üçüncü bir tarafın çıkarlarını korumak için tasarlanmış olabilir (Connelly vd., 2012). Bu bağlamda bilgi saklama ya da sakınma davranışı, sıradan olarak ele alınabilecek bir olumsuz iş davranışı olarak nitelendirilmeyerek nedenselliğı üzerinde daha derinlemesine çalışılması gereken bir fenomendir. Bu kavramlara bu araştırmanın nitel bulguları bağlamında değinilmektedir.

Bilgi istifçiliğı (hoaring) ile bilgi sakınma davranışları kavramsal ve görgül düzeyde örtüşme gösterebilmektedir. Bilgi istifçiliğı, daha sonra paylaşılacak veya hiç paylaşılacak bilgi biriktirme eylemini temsil eder (Whitham M., 2021). Bilgi istifçiliğı bu bağlamda üretkenlik karşıtı davranış olarak sınıflandırılabilir. Bununla birlikte, bir başkası tarafından istenen bilginin kasıtlı olarak gizlenmesini temsil eden bilgi gizlemenin aksine, bilgi istifçiliğı, başka bir birey tarafından mutlaka talep edilmemiş bilgi birikimini temel almaktadır. Bu çalışma kapsamında bilgi sakınma ile bilgi istifçiliğı arasındaki örtüşme göz önüne alınarak, analizlerde birlikte ele alınmışlardır. Xiao ve Cook (2019) bilgi saklamanın nedenleri arasında kişisel çıkarların gözetilmesi, iş yükünün azaltılmaya çalışılması ve güç ilişkilerinin korunması gibi faktörlerin olduğunu söylemektedir. Bununla birlikte, bilgi saklama davranışının günümüz iş dünyasında yaygın olduğu ve çalışanların korku, çatışma ve düşük motivasyon gibi olumsuz sonuçlarla mücadele etmek durumunda kaldıkları belirtilmektedir. Örgüt düzeyinde bakıldığında ise bilgi saklamanın özellikle inovasyon, iş birliğı ve öğrenme gibi boyutlarda zararlarına dikkat çekilmektedir. Offergelt vd. (2019), çalışanların bilgiyi kasıtlı olarak meslektaşlarından saklamasının iş birliğini engellemesi ve karar verme sürecini olumsuz etkilemesi itibariyle örgüte zararlarına dikkat çekmektedir. Bireyin, sosyal mübadele oryantasyonunun ve karşılıklılık eğiliminin düşük olması halinde ise rasyonel seçiminin bireysel çıkarlarını azami düzeyde tutma yönünde olması beklenebilir. Birey, bu

değerlendirme ile paralel olarak, örgüt ile karşılıklı fayda sağlayamama algısına sahip olabilir. Dolayısı ile kısıtlanan efor (withholding effort), düşük çıktı üretme, grup içi bilgi paylaşımında isteksizlik ve maksatlı olarak bilgi saklama şeklinde üretkenlik karşıtı davranışlara yönelebilir.

Araştırma Sorusu 1: Sosyal mübadele ilişkisindeki karşılıklılık (pazarlıklı, genelleştirilmiş) boyutları, bireylerin bilgi saklama davranışı gösterme düzeyini farklılaştırır mı?

BÖLÜM 2.

SOSYAL MÜBADELE İLE BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI VE KÜLTÜREL BAĞLAM İLİŞKİSİ

Kültür, bir örgütün değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını kapsayan bir terimdir. Örgütler, bireylerden oluşan topluluklar olup her örgüt, çalışanlarının birbirleriyle nasıl ilişki kurduğunu tanımlayan farklı bir kültüre sahiptir. Kültür, insan davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebildiği ve değiştirilmesi son derece zor olduğu için örgütlerde önemlidir (Kotter, 1996). Bilgi yönetimi yazınında kendisine geniş yer bulan örgüt kültürü kavramı, manifestolar, temel varsayımlar ve paylaşılan değerler, inanışlar üzerinden örgütsel davranışa doğrudan etki etmekte olup, bu örgütsel davranışların örüntülerini ve sıralarını anlamaya yardımcı olmaktadır (Denison vd., 2003; Schein, 2010). Bilgi yönetimi araştırmalarında öncüllerden bir tanesi olan örgüt kültürü, örgütsel davranış alanındaki kalıpları keşfettiği için farklı girişimlerin neden başarılı veya başarısız olduğunu anlamaya yardımcı olur (Denison, 2003). Örgüt kültürü, bir grup tarafından yaygın olarak tutulan ve öğrenilen, grup üyesinin algısını, düşüncelerini, duygularını ve eylemlerini yöneten temel inançlar olarak tanımlanır ve bu bir bütün olarak grup için özgün, diğer bir deyişle tipiktir (Mueller, 2014).

Bilgi paylaşımının pek çok işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için vazgeçilmez olduğu kabul edilmektedir. Araştırmalar, "bilgi paylaşımı istekliliğinin" karlılık ve üretkenlik ile aynı yönlü, işgücü maliyeti ile zıt yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir. Örgüt kültürünün bilgi paylaşımını desteklemek yönünde değişmesi gerektiği konusunda geniş bir fikir birliği bulunmaktadır. Bilginin ne kadar iyi paylaşıldığının anlaşılmasının temelinde kültür bağlamında dört temel nedeni vardır (DeLong ve Fahey, 2000):

1. Kültür, insanların hangi bilginin önemli olduğu konusundaki varsayımlarını şekillendirir.
2. Kültür, bilgi düzeyleri arasındaki ilişkiyi, hangi bilginin örgüte ve neyin bir bireye ait olduğunu belirler.
3. Kültür, bilgi bağlamında neyin hassas olduğu, ne kadar etkileşim veya iş birliğinin istendiği, hangi eylem ve davranışların ödüllendirildiği ve cezalandırıldığı hakkında sosyal etkileşim için bir bağlam yaratır.

4. Kültür, yeni bilginin yaratılmasını ve benimsenmesini şekillendirir.

Kültür oluşumunda üç temel seviye bulunmaktadır: i) tespitler (artifact): görünür ve hissedilir yapılar, gözlemlenebilir davranışlar, ii) desteklenebilir inançlar ve değerler: idealler, amaçlar, rasyonelizasyonlar, iii) altta yatan temel varsayımlar: davranışları, algıları, düşünceleri ve hisleri belirleyen bilinçaltındaki inançlar, değerler (Schein,2010).

Schein'in (2010) tanımlamasıyla, bir grup, dış dünyaya adaptasyonunu ve kendi içerisindeki entegrasyonunu sağladığı noktada, bu problemleri czmemde kullandığı temel varsayımların örüntüleri/desenlerini öğrenir ve bu desenlerin yeterince iyi calıştığını tecrübe ettiğinde ise yeni grup üyelerine benzer problemlerle karşılaştıklarında bu bağlamda algılamayı, düşünmeyi ve hissetmeyi ğretir. Böylelikle grup kültürü oluşur. Örgüt kültürü ise paylaşılan değerler, örgütün kabul edilen felsefesi, örgütün parçası olduğu oyunun kuralları, düşünme alışkanlıkları, zihinsel modeller, paylaşılan anlam, metaforlar, ritüeller ve kutlamalar ile şekillenen bir olgudur. Örgüt kültürünün örgüt yapısı ile ilişkisi bağlamında Goffee ve Jones (1996) tarafından dört temel örgüt kültürü karakterize edilmektedir:

1. Ağ bağlantılı (yüksek sosyallik; düşük dayanışma): Informal/Gayri resmidir. İş yerinde ve mesai saatlerinden sonra sosyalleşme yaygındır. Hiyerarşiyi aşmanın birçok yolu vardır. Gruplar arası iş birliğinde zorluk yaşanır. Politik atmosfer mevcuttur. ncelikler üzerinde anlaşmaya varmak ve bunları uygulamaktan kaçınma gözlemlenir. Prosedürlere, kurallara, sistemlere ve önlemlere uyum sağlamada zorluklar yaşanır.
2. Parçalanmış (düşük sosyallik; düşük dayanışma): Düşük rgtsel üyelik bilinci mevcuttur. yeleri profesyonellerden oluşur. Stratejik hedefler hakkında yüksek düzeyde fikir ayrılığı yaşanır. Yalnız calışmayı tercih eden bireyler için cekicidir. Genellikle virtual/sanal örgütler ile ilişkilendirilir.
3. Menfaate Dayalı/Paralı Askerler (düşük sosyallik; yüksek dayanışma): Coğu ilişki iletişim iş odaklıdır. Algılanan bir tehdide hızlı ve uyumlu bir şekilde yanıt verebilir. ncelikler hızlı bir şekilde verilecek tepki kararlaştırılır ve grup içinde cok az tartışma ile uygulamaya alınır. Genellikle düşük performansa tolerans gösterilmez. Düşük sadakat seviyesi olan yeleri vardır. Bireyler gönüllü olarak iş birliği yapmaktan cekinir.

4. Ortak (yüksek sosyallik; yüksek dayanışma): Tipik olarak küçük örgütlerdir. Hakkaniyete ve adalete yüksek değer verilir. Hedefler ve rekabet net bir şekilde anlaşılır ve paylaşılır. Doğal olarak kararsız bir formda bir örgüttür.

Yukarıda bahsi geçen örgüt kültürü tipolojilerinden hareket ile, sosyal mübadele ile sosyal kimlik alt boyutlarının birlikte ele alınması bağlamında, Mueller (2014) tarafından yapılan örgüt kültürü araştırmasındaki 2 alt boyut (iletişim odaklılık, inovasyon odaklılık) ile Physey (1993) Örgütsel Kültür Modeli'nden hareket ile İpek tarafından (1999) çalışılan otokratik güç odaklılık alt boyutu bu tez çalışması kapsamında değerlendirilmiştir. İletişim odaklılık, çalışan oryantasyonunun temeli, çalışanlara eğitim ve gelişim sağlamanın bir maliyet faktörü değil, tüm organizasyonun gelecekteki başarısına yapılan bir yatırım olduğu inancıdır. Çalışanların kendilerinin gelişimlerini destekleyen şirket bu destekten fayda sağlayabilir, zira şirketin bilgi tabanının geliştirilmesinin yanı sıra, çalışanın bilgi paylaşımına teşvik edilmesinde öncü olabilir (Collins ve Smith, 2006). İnovasyon/Yenilikçilik ve öğrenme yönelimi kapsamında araştırmalar öğrenme yöneliminin proje ekipleri arasında bilgi paylaşımı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu öne sürmüştür (Arsawan vd, 2020; Mueller 2014). Bununla beraber örgüt, kolektif öğrenme yerine bireylerin ortaya koyacağı sonuçlara odaklandığından, proje ekibi üyeleri diğer proje ekibi üyeleriyle bilgi paylaşımı faaliyetlerinden sakınabilir (Mueller, 2014). Yenilikçi örgüt kültürüne olan ilginin giderek artmasının nedeni, inovasyonun giderek daha fazla rekabet edebilirliğin temel itici gücü olarak görülmesi ve kuruluşların günümüzün hızla değişen iş ortamında varlığını koruması için inovasyonu destekleyen kültürler geliştirmesi gerekmesidir. Yenilikçi örgüt kültürü, çalışanların yeni fikirler üretme ve uygulama konusunda yetkilendirildiği bir ortam olarak tanımlanabilir. Bu kültür denemeler yapmayı, paylaşımı ve sürekli öğrenmeyi teşvik eder. Yenilikçi bir örgüt kültüründe, çalışanlar kutunun dışında düşünmeye teşvik edilir. Bu, sürekli olarak yeni fikirlerin üretildiği ve örgütün sürekli geliştiği bir yaratıcılık ve yenilik ortamı yaratır. (Sukumaran ve Lanke, 2021). Örgüt yapısının proje ekipleri arasındaki bilgi paylaşımı üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğu Mueller (2014) tarafından doğrulanmıştır. Örgüt kültürü, eylemler ve etkileşim için bir çerçeve sağlar ve bu nedenle bilgi alışverişi süreçleri de dahil olmak üzere etkili süreçleri teşvik etme veya engelleme gücüne sahiptir (Gold vd., 2001). Al-Alawi vd. (2007), hiyerarşik veya bürokratik yapıların zaman alıcı olduğunu ve bilgi süreçlerini engellediğini bulmuşlardır. Bilgi, insanların kolayca erişilebildiği esnek yapılarda daha kolay ve hızlı akabilir.

Örgüt kültürü, gün geçtikçe entelektüel sermayenin gelişmesi önünde bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde artan sayıda yönetici, danışman ve kuramcı rekabet avantajını sağlamanın en önemli araçlarından bir tanesinin bilgi olduğunda hemfikir olup bilginin yaratılması, düzenlenmesi ve yerinde kullanılması ile rekabetçi performans ortaya koyulabileceğini söylemektedir (Yu M., 2014). Kültürün bilginin yaratımı, paylaşımı ve kullanımı kapsamında etkileri ele alındığında, özellikle alt kültürlerin neyin bilgi olduğu ve paylaşılması gerektiğine yönelik varsayımları şekillendirdiği öne çıkmaktadır. Bununla beraber kültür, bireysel ve örgütsel düzeyde bilginin ilişkisini kurmakta, bu bilgiyi kimin kontrol edeceğine, paylaşabileceğine ya da saklayabileceğini şekillendirmektedir. Bunun yanı sıra kültür, sosyal ilişkilerin bağlamını yaratmakta ve bu bağlamda bilginin nasıl kullanılabilirliğini belirlemektedir. Son olarak da kültür, yeni bilginin yaratımı, geçeriilmesi ve tüm belirsizlikleri ile birlikte, paylaşımına ilişkin süreci şekillendirmektedir (DeLong D. ve Fahey L., 2000). Kültürün farklı boyutları ile yöneticiler tarafından ele alınması, örgütlerdeki bilgi paylaşım süreçlerinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Bilgi paylaşımı ile ilgili literatür bireysel ve örgütsel düzeyde yoğunlaşmaktadır; örgütsel düzeydeki araştırmalar, stratejik ittifaklarda bilgi paylaşımı ile ilgilenmekte: benzerlikler, beklentiler ve güven, bağların gücü ve ulusal kültürlerin farklılıkları stratejik ittifaklarda başarılı bilgi paylaşımını etkilemektedir (Mueller, 2014). Bireysel düzeyde ise, bireyler arasındaki bilgi paylaşımına odaklanmaktadır. Bilgiyi insanın tecrübe birikimlerinin bir yansıması olarak değerlendirmek mümkündür. Bağlamına göre bilgi, bireysel ya da kolektif ya da bir rutin içerisine gömülü halde olabilir. Dilin içerisinde, konseptlerin içerisinde, kurallarda, araçlarda gömülü halde bulunabilecek bilgi, karar verme ve icra süreçlerinin verimliliğini artırabilmektedir (Blacker F. 1995).

Bilgi bireysel, grup düzeyinde ya da örgüt düzeyinde olabilir. Bilgi ayrıca açık ya da örtük olabilir. Açık bilgi, kodlanmış ve kurallar, araçlar ve süreçler içerisinde gömülü de olabilir. Örtük bilgi, bildiğimiz ama açıklayamadığımız bir türü olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin bilgi yönetimi süreçlerinde de karmaşıklığa neden olan kavramların başında örtük bilgi gelmektedir (DeLong D. ve Fahey L., 2000; Yu M. 2014). Bilginin sınıflandırmasının sağlıklı yapılması ile bilgi saklama davranışının açıklanmasında daha rahat yol kat edilebileceği değerlendirilmektedir. Bilgi, bireysel bilgi, sosyal/kolektif bilgi ve yapısal bilgi olarak üç sınıfta ele alınabilir. Bireysel bilgi, bir

yetkinlik ya da uzmanlık ile ortaya koyulmakta olup açık ya da örtük halde olabilmektedir. Sosyal/kolektif bilgi, bireyler arası ya da grup içerisinde var olabilen bir bilgi türü olup, çoğunlukla örtük formdadır ve bireylerin birlikte çalışması sonucu ortaya çıkmaktadır. Sosyal ya da kolektif bilginin ortaya çıkışı iş birliğinin varlığının işaretidir. Yapısal bilgi, bir örgütün sistemlerinde, süreçlerinde, araçlarında ve rutinlerinde gömülü haldedir. Yapısal bilgiyi diğer bilgi türlerinden ayıran en büyük özelliği insandan (human knowers) bağımsız var olması ve örgütün bir kaynağı olmasıdır (Delong D. ve Fahey L., 2000). Ancak bu yapısal bilginin uygulamaya verimli şekilde aktarılabilmesinin yolu insanların tecrübelerini yansıtmaları ve bağlamsal algıları ile detayları yorumlamalarıdır. Başarılı bir bilgi yönetimi sürecinin oluşturulabilmesi için yöneticilerin çoğunlukla odaklanmakta olduğu sosyal/kolektif bilginin yanı sıra bireysel ve yapısal bilginin de yaratımı, paylaşımı ve kullanımı üzerinde daha yoğun durulması gerekmektedir (Lin, 2007). Akbar (2003) bilgi seviyeleri kuramına odaklanarak, bilgi oluşturma ve bireysel öğrenme arasındaki ilişkiyi dört aşama olarak tanımlamıştır: önceden belirlenmiş bilgi, doğrulanmış bilgi, yaratıcı bilgi ve bütüncül bilgi. Önceden belirlenmiş bilgi, kültür, gelenek vd. tarafından kabul edilen ve halihazırda bilinen bilgiyi tanımlar. Doğrulanmış bilgi, bilginin objektif bir şekilde doğrulanabileceği yöntemler kullanılarak elde edildiği bilgi aşamasıdır. Yaratıcı bilgi, yeni bilginin keşfedildiği ve yeniden şekillendirildiği aşamadır. Son olarak, bütüncül bilgi, tüm bilgi alanlarını birleştiren ve tüm bilgi seviyelerini içeren aşamadır. Bu çalışma kapsamında herhangi bir ayrıma gidilmeksizin bilgi bir bütün olarak ele alınmıştır.

Kültür kavramı soyut olmakla beraber bir örgütün farklı katmanlarında farklı şekillerde gözlemlenebilmektedir. Kültür, değerler, normlar ve uygulamalar üzerinden hayata yansıtılmaktadır. En detayda bakıldığında kültür, örtük tercihlerin içerisine gömülü değerlerden oluşmaktadır (Schein, 2010). Değer, ifade edilmesi de değiştirilmesi de zor bir kavram olarak, bilginin yaratımı sürecinde davranışlar ile somutlaşmaktadır. Normlar ise genellikle değerler üzerinden türetilmekte olup çalışanlar nezdinde daha kolay gözlemlenebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır. Normları bilgi paylaşımı üzerinden örneklendirmek gerekirse, eğer çalışanlar bilgi paylaşımları halinde işyerindeki güçlerinin azalacağına dair bir inancıya sahipse, o topluluğa ait sosyal normlar da bilginin bir grupça yaratımı ve grup içerisindeki değiş tokuşunu desteklemeyecektir (Delong D. ve Fahey L., 2000).

Schein (2010) tarafından kültür 3 düzeyde tanımlanmaktadır: 1) makrokültür, 2) mikrokültür ve 3) alt-kültür (subculture). Bireyler tarafından paylaşılan varsayımların yarattığı alt-kültür (subculture) tarafından şekillendirilen fonksiyonel gruplar, bu paylaşımlarının belirli bir olgunluğa erişmesi noktasında mesleki (occupational) kültürü oluşturmaktadır. Paylaşılan eğitim geçmişi, ortak görevler, benzer örgüt tecrübeleri, birlikte elde edilen başarılar alt-kültür (subculture) oluşumundaki etmenlerin başında gelmektedir (Schein, 2010). Hiyerarşi ve otokrasi temelli alt-kültür (subculture) oluşumlarında ortaya çıkabilecek iletişim sorunlarının bilgi yönetimi sürecindeki etkileri bu araştırma kapsamında ele alınmıştır. Kültür ve bilginin birbiri ile ilişkisi irdelendiğinde, öncelikle kültürün hangi bilginin daha önemli olduğuna dair varsayımları şekillendirdiği görülmektedir. Bununla beraber kültür, bilgi düzeyleri arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Diğer bir deyişle, birey ve örgüt düzeyindeki bilginin nasıl dağılması gerektiğine dair yapıyı şekillendirmektedir. Bununla beraber çapraz fonksiyonlar (cross-functional) düzeyinde bilginin paylaşımını da yine kültür şekillendirmektedir. Kültür, tüm sosyal ilişkiler için bir bağlam ya da çerçeve yaratarak, doğrudan ya da dolaylı olarak bilgi paylaşımına yönelik kuralları, formatları, sıklıkları ve uygunluğu belirlemektedir (Delong D. ve Fahey L., 2000). Yatay ve dikey ilişkiler, üstlerle olan ilişkilerin formatı, hassas konuların nasıl ele alınacağı, problem çözmede kolektif sorumluluk bilinci, mevcut bilginin yeniden kullanımına yönelik yöntemlerin belirlenmesi, bilgiyi öğretme yöntemleri ile bilgi gelişimini destekleyecek özel davranışlar başlıca kültürel karakteristikleri oluşturmaktadır. Bu kültürel karakteristikler çerçevesinde şekillenen sosyal ilişkiler, bilgi yönetimi bağlamında bireylerin ve grupların davranışlarını şekillendirmektedir (Kalemci vd., 2018; Han vd., 2021; Guo vd., 2022)

Hofstede (1991) her bireyde aynı anda asgari iki farklı kültür oryantasyonunun varolabileceğini söylemektedir. Bireysellik ile kolektivizmin birer kültürel farklılık göstergesi oluşu Hofstede'den bu yana ele alınmaktadır. Kişide, bireyselliğin ve kolektivistliğin bir kültür oryantasyonu olarak aynı anda bulunabileceği, bireyselcilerin kendi istek ve ihtiyaçları üzerinden motive olup, bu bağlamda rasyonalite ve kişisel fayda-maliyet analizlerine girdikleri gözlenmektedir. Triandis ve Gelfand (1998), özellikle kolektif kültürlerde iletişimin daha yaygın olması itibarıyla kolektivist bireylerin tecrübelerini ve yetkinliklerini diğer bireyler ile paylaşma isteğinin daha yoğun görüldüğünü söylemektedir. Bireyselliğine odaklı kişilerde bağlı oldukları gruplarda dahi daha bağımsız hareket etme ve kişisel amaçlarını grup amaçlarının önüne koyma eğilimi

gözlenmektedir. Bunu da bireylerin tutumları ile grup normlarının çelişmesi noktasında tespit etmek ve sosyal mübadele kuramından faydalanarak bu çeşit bireylerin ortaya koyacağı sosyal davranışı tahmin etmek mümkündür (Yu M., 2014).

Örgüt kültürü bağlamında bilgi paylaşımını nelerin etkilediği ele alındığında güç öne çıkan kavramlardan bir tanesidir. Gücün kimde, nerede ve ne şekilde varolduğundan öte “nasıl” varolduğunun sorgulanması yerinde olacaktır. Güç, öğrenilen, edinilen ya da paylaşılan bir olgu değil, pratikler ile ortaya çıkan ilişkisel, interaktif bir olgu olup bu özelliğinden dolayı belirli kurumlarda ya da yapılarda aranması yerine uygulamalarda, tekniklerde ve prosedürlerde irdelenmesi, pek çok boyutta her seviyede varoluğunun farkına varılması gerekmektedir (Townley, 1993). Lawler ve Proell (2009) güç süreçlerini şu şekilde somutlaştırmıştır: sosyal aktör bir problem ile karşılaşır ve problemin çözümü, başka bir aktörü etkisi altına almasını gerekli kılar. Bu sosyal aktör, diğer aktörün değer verdiği kaynağa sahiptir ve buna potansiyel güç adı verilir. Bu sosyal aktör, sahip olduğu değerli kaynağı kullanmak için çeşitli davranışsal seçeneklere sahiptir ve buna güç kullanma adı verilir. Bu sosyal aktörün, sahip olduğu değerli kaynakla arzu ettiği çıktıları elde etmesiyle etki yaratmış güç oluşur (Mızrak, 2019). Blau (1964) ve Emerson (1962) için güç ve sosyal mübadele arasında net bir bağlantı bulunmaktadır. Şöyle ki bazı aktörlerin daha değerli kaynakları kontrol ediyor olması dolayısıyla, sosyal mübadelede eşitsizlik kaynaklı sosyal borçlanmalardan bahsedilmektedir. Bu bağlamda sosyal mübadelenin bağımlı değişkenleri sosyal yapı ve yapısal mübadelelerdir. Cook ve Emerson mübadelenin ölçülebilir çıktılarını bağlılık oluşumu, güç ve sosyal ağlar üzerinden incelemiştir (Cook vd., 2006). Formal örgütler, net ve yapısallaşmış ayarlarının etkisi ile daha rahat ve gündelik ilişkilerin kısıtlandığı ve çalışanların bir amaca doğru sorumluluklarının sürekli hatırlatıldığı yapılar olarak varsayılmakla beraber, informal ilişkiler üzerinden, kültürel değiş tokuş ilişkisinin sürekli olarak sürdürüldüğü organik yapılardır (V. Adam ve A. Seth, 2021). Bu bağlamda, çalışma kapsamında otokratik örgütlerde sosyal mübadele ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki incelenerek, V. Adam (2021) tarafından yapılan tespitin araştırma örneklemimizdeki karşılığı üzerinde çalışılmıştır.

Kültürel değiş tokuşa konu elemanlar, örneğin semboller, hikayeler, ritüeller ve hatta dünya görüşü, pek çok koşulda çalışanların problemlere çözüm bulmasında, sosyal bütünlük (cohesion) etkisi ile, tetikleyici rol alabilmekle beraber, bu sosyal bütünlüğün

sağlanmasında gücün doğru kullanımı büyük önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle “sınıfsal” temellere dayalı bir kültürel değiş tokuş ilişkisi (Erickson, 1996) yerine, “sınıf sınırlarının gözetildiği esnek ilişkiler” sosyal bütünlüğün ve bilgi paylaşımının önünü açacaktır (V. Adam ve A. Seth, 2021). Yamagishi, Gillmore ve Cook tarafından yapılan çalışmalarda sosyal ağların konumlarının gücün mübadele ilişkisi üzerine etkisini olumsuz, olumlu ya da karma olarak etkileri olabileceği gözlenmiştir. Olumsuz bağlı ağlarda, aktörlerin alternatif değiş tokuş partnerlerine erişmesi ile bireysel gücün arttığı görülmektedir. Olumlu bağlı ağlarda alternatif aktörler birbiri ile yarış içerisinde olmamakla beraber, birden fazla ilave ağ (network) yapılarında yer alabilmektedir. Karma ağlarda ise hem olumlu hem de olumsuz bağlı ağlar bir arada bulunmakta ve böylelikle nadir kaynaklar ve ağ pozisyonları bireyin ağ içerisindeki göreceli konumu belirlemektedir. Bir mübadele ilişkisinde güç ya da bağımlılık eğer taraflar arasında eşit değil ise bu ilişki Emerson (1962) tarafından dengesiz olarak tanımlanmaktadır. Bu güç eşitsizliği ilişki üzerinde gerginlik yaratabileceği gibi değiş tokuş ilişkisi için bir itici güç de olabilecektir. Mübadelenin türü, ağ içerisindeki güç dinamiklerinde düzenlemelere gidilmesi ile farklılaşabilir. Molm (1994), karşılıklı (reciprocal) ya da pazarlığa dayalı (negotiated) mübadele arasındaki farkı değişen düzeylerdeki bağlılık ve güven üzerinden incelemiştir ve artan düzeylerdeki bağlılığın daha stabil ikili mübadele ilişkisi ile sonuçlandığını gözlemlemiştir (Cook vd., 2006).

Emerson ve Blau (1964) tarafından ortaya koyulduğu üzere genelleştirilmiş mübadele sistemleri bir tür endirekt sistem olup, Molm (1994) ve Cook tarafından daha derin araştırmaları ile ortaya koyulduğu şekli ile, bir aktörün diğer aktöre sağladığı kaynağa o aktör tarafından karşılık verilmez ancak üçüncü bir tarafça geri dönüş sağlanır. Dolayısı ile bu mübadele sisteminde asgari üç aktöre ihtiyaç duyulmaktadır. Ekeh (1974) tarafında iki tür genelleştirilmiş mübadele türü ortaya koyulmuştur: ağ düzeyinde genelleştirilmiş (network-generalized) mübadelede, sağlanan faydanın yanıtı aynı ağ (network) üzerinden beklenirken, grup düzeyinde genelleştirilmiş ağlarda (group-generalized network) ise bireyler kolektif bütünü ya da toplumun yararına değiş tokuş ilişkisine girmektedir ve geri dönüşü de toplumdaki beklemektedir (Cook vd., 2006). Genelleştirilmiş mübadeleler, bir soruna kolektif bir yaklaşım geliştirmeyi gerektirebilir ancak bu kolektif yaklaşım geliştirilmesindeki zorluk bireylerin faydaya yönelik algılarının çoğunlukla değişken olmasıdır. Takashi (2000) tarafından yapılan çalışmada kendi çıkarlarına yoğunlaşmış aktörlerin olduğu gruplarda genelleştirilmiş mübadele yapısına

gidildiği ve adalet temelli seçici değiş tokuş stratejisilerinin devreye girdiği gözlemlenmektedir.

Belirsizliğin mübadele ağlarını nasıl etkilediğine ilişkin çalışmalarda Cook ve Emerson (1984), belirsizliğin başarılı bir değiş tokuşa yönelik subjektif bir olasılık olarak görüldüğünü tespit etmiştir. Bağlılık da belirsizlik ile ilintili olup, belirsizlik arttıkça bağlılığın da arttığı görülmüştür. Benzer şekilde Kollock (1994) da bağlılığa dayalı ilişkilerin yüksek belirsizlik ortamlarında riski düşürme ve karlılığı artırma maksadıyla kurulduğunu göstermiştir. Lawler (2008), uyum kavramını, mübadele ilişkisi içerisinde olan iki tarafın karşılıklı bağımlılığı üzerine kurmakta ve güçlü karşılıklı bağımlılığı güçlü uyum ile ilişkilendirmektedir. Lawler'in mübadele tanımında, değiş tokuşun süreç içerisinde oturması ile ilişkinin kendisinin değerli bir bağlılık aracı olduğu söylenmektedir. Molm (1994; 2007) tarafından yapılan çalışmalarda, karşılıklı ve pazarlıklı mübadele ilişkilerinin bağlılık ve güven üzerine etkileri incelenmiş, karşılıklı mübadelenin pazarlıklı mübadeleden çok daha fazla belirsizlik içerdiği görülmüştür. Karşılıklı mübadelede suistimal ihtimali her zaman söz konusu olabileceğinden bu mübadele türünde bağlılığın pazarlıklı mübadeleden çok daha fazla olduğuna vurgu yapmıştır. Benzer şekilde Yu M. (2014) çalışmasında, bireysel ya da kolektif bakış açısına sahip bireylerin birbiri ile örtüşmeyen değiş tokuş yaklaşımları dolayısıyla birbirleri ile bilgi değiş tokuşuna sıcak bakmadıklarını gözlemlemiş ve farklı bireysel motivasyona sahip çalışanların bilgi paylaşımına yönelik ortak paydada buluşabilmesi için kültürel faktörlerin motive edici gücünden faydalanılmasını önermiştir.

Lawler vd. (2008) tarafından yapılan görgül çalışmalarda farklı şekillerdeki sosyal mübadelelerin, pazarlığa dayalı (negotiated), karşılıklı (reciprocal), genelleştirilmiş (generalized) ya da üretken (productive), arasında üretken mübadele ilişkisinin en güçlü mikro düzeni (order) yarattığı gözlemlenirken, genelleştirilmiş mübadelenin en zayıf mikro düzeni (order), karşılıklı ve pazarlıklı mübadelelerin ise bu iki uç mikro düzen düzeyinin arasında kaldığı gözlemlenmiştir. Genel olarak üretken mübadelenin daha çok olumlu davranışı tetiklediği, ağlar seviyesindeki bütünlük algısını pekiştirdiği ve ağa sosyal bir birim gibi duygusal olarak bağlanma sağladığı gözlemlenmiştir. Lawler'ın (2008) çalışmalarında aktörler arasındaki statü farklılıkları göz önüne alınmıyor olmakla beraber, Erickson (1996) tarafından yapılan çalışmalarda statü farklılıklarının kültürel paylaşımlar boyutunda da farklılık gösterdiği ortaya koyulmuştur. Blau (1970), gücün eşit olmayan

şekilde dağılımının formal örgütlerin değişmez özelliği olduğunu söylemektedir. Bu bağlamda, güç dağılımındaki eşitsizliklerin örgüt bütünlüğüne yönelik tehdit oluşturabileceği öngörülebilir. Bu noktada statü farklılıkları olmasına rağmen paylaşıldığı belirlenen ortak kültürel öğeler, sınıflar arası duygusal bağların oluşmasının da önünü açabilecektir (V. Adam, A. Seth, 2021).

Literatürde mevcut olan kimlik, öz ve kültür kavramlarının Batı bakış açısı ile sınırlı kaldığı Markus ve Kitayama (1991) tarafından dile getirilmiş, dolayısı ile de sosyal bilimler alanında çalışan batılıların teorilerini oluştururken, Doğu bakış açısını göz ardı etmesi ya da hiç farkında olmamasına yol açmıştır. (Blanton H. ve Christie C., 2003).

Araştırma Sorusu 2: Sosyal mübadele ilişkisinde karşılıklılık (pazarlıklı, genelleştirilmiş) boyutları, bireylerin bilgi saklama davranışı gösterme sürecinde algılanan/tanımlanan örgüt kültürü tarafından biçimlendirilir mi?

BÖLÜM 3.

BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI İLE SOSYAL MÜBADELE VE SOSYAL KİMLİK İLİŞKİSİ

Üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasındaki bir diğer kuramsal perspektif Sosyal Kimlik Kuramı bağlamında açıklanabilir. Bilgi saklama davranışının çalışanın amaçları ve hedeflerinin yanı sıra barındırdıkları potansiyel alt kimlikleri ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir (Jones C. ve Hamilton E., 2010). Kimlik, en basit haliyle “ben kimim?” sorusunun yanıtıdır (Ashford ve Mael, 1989; Ashford vd., 2008; Cropanzo ve Mitchel, 2005; Flynn, 2005). Tajfel ve Turner (1985) tarafından ortaya koyulan Sosyal Kimlik Kuramı’na göre bireyler kendilerini vd.ni çok çeşitli sosyal sınıflara ayırmakta olup, örgüt üyeliği, dini ilişkiler, cinsiyet ve yaş kuşakları bu sınıflara örnek olarak verilebilir. Tajfel (1978), kişisel ve sosyal kimlik kavramlarının farklılığına vurgu yapmakta ve sosyal kimliği, “bireyin parçası olduğu sosyal gruba dair bilgisi ile o grubun değerleri ve duygusal belirginlikleri ile şekillenmiş öz-konsepti” olarak ifade etmektedir (van Dick, 2001; Ashford ve Mael, 1989). Tajfel ve Turner (1986) sosyal kimliklerin ilişkisel ve karşılaştırılabilir olduğunu söylemekte, dolayısı ile grup üyelerinin kimliklerinden (biz kimiz?) ve değer duygularından (biz ne kadar iyiyiz?) hareket ile diğer gruplardan farklılaştığı görülmektedir (Ashford vd., 2008).

Ashforth ve Mael'in (1989) sosyal kimlik kuramı bağlamında bireylerin benzerlikler ve paylaşılan özellikler temelinde grupların bir parçası olarak aktif olarak kendilerini tanımladığını belirtir. Bu benzerlikler, sosyal kategorileri (örneğin cinsiyet, ırk veya etnik köken) veya örgütsel bağlantıları (örneğin departman, ekip veya bölüm) içerebilir. Bireyler bir örgütle ilişkilendirildikçe, o örgütle ve üyeleriyle paylaşılan bir sosyal kimlik geliştirir ve sosyal kimlikleri, bireylerin kendilerini vd.ni nasıl algıladığı ile örgüt içinde nasıl davranacağını etkileyebilmektedir. Sosyal kimliğin gücü, örgütsel kimlik, grup üyeliğinin öne çıkarılması ve grup üyeleriyle homojenlik algısı olmak üzere üç faktöre bağlıdır (Ashford, 1989). Sosyal kimlik kuramı başlangıçta gruplar arasındaki çekişmeleri ve iş birliklerini anlamak üzere ortaya atılmıştır. Bu bağlamda bir grubun olumlu ayırt edici özelliklerine dair algılarını nasıl idame edebileceği, i) o grubun istikrarına (stability) dair inancı, ii) gruplar arası sınırların geçirgenliği, iii) başarılı bireysel mobilite olasılığı, iv) mübadeleye açıklık ya da statükonun devamına olan isteklilik olarak sıralanabilir (Hogg vd. 2017). Ashforth ve Mael (1989) örgütsel bağlılık, iş tatmini ve

örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel davranışların sosyal kimlik tarafından belirgin olarak şekillendirildiğini söylemektedir. Ayrıca, örgütlerin boyutu, yapısı, kültürü ve liderliği gibi örgütsel faktörler de sosyal kimlik süreçleri ile etkileşime girebilmektedir (Ashford, 1989). Sosyal Kimlik Kuramı'nın odağında grup üyeliği kavramının kişinin öz tanımlaması, o kişinin grup içi ve gruplar arası davranışları yer almakta olup iki sosyobilişsel süreçten oluşmaktadır: İlk süreç kategorizasyondur ve amacı sosyal ilişkilerdeki belirsizliğin azaltılması ile bireyin kendisini vd.ni bilişsel olarak gruplara ayırmasıdır. İkinci süreç ise olumlu grup özelliklerinin tespiti ve aracılığı ile öz saygının pekiştirilmesidir (Glen E. Kreiner vd., 2006). Ashforth ve Mael'in (1989), sosyal kimlik kuramı aracılığıyla örgütsel kimlik ve bireysel kimlik arasındaki ilişkiye yönelik olarak, örgütsel kimlikle ilişkilendirme sürecinin üç temel süreç aracılığıyla gerçekleştiğini söylemektedir: kendini örgütün bir üyesi olarak kategorize etme (öz-kategorizasyon), örgütle sosyal kimlik oluşturma ve kimliğini örgüt etrafında merkezileştirme. Bu kimliklendirme süreci özellikle bireyin grup uyumu ve örgütün hedeflerine bağlılığı açısından önemlidir. Güçlü bir örgütsel kimlikle kimliklenen bireyler, kişisel başarı veya fayda aramak yerine örgüte yarar sağlayan davranışlarda bulunmayı tercih edebilecektir. Ancak, örgütsel kimliklenmenin potansiyel olumsuz sonuçları da mevcuttur; bireysel özerkliğin kaybı ve grup düşüncesinin etkisi altına girme gibi (Ashford, 1989). Örgütler ile çalışanlar arasında kimliklenme teşvik edilmeli ancak bireylerin düşünceleri ve bakış açısı çeşitliliği korunarak örgütsel kimlik olumlu yöne doğru gelişmelidir (Ashford, 1989). Sosyal kimlik perspektifinin örgütsel kimlik kavramına adapte edilmesi ilk kez Ashford ve Mael (1989) tarafından gerçekleştirilmiştir (Knippenberg, 2000).

Kimlik sınıflandırmasının araştırmacılar tarafından yıllar içerisinde nasıl ele alındığına ilişkin durum Michael A. Hogg vd. tarafından (2017) şu şekilde özetlenmektedir. Öz Benlik (Individual Self): Kişisel özelliklere dayanarak diğerlerinden ayırma; İlişkisel Benlik (Relational Self): Bağlantılar ve rol ilişkileri ile kendini tanımlama; Kolektif Benlik (Collective Self): Grup üyeliği ile “biz” ve “onlar” arasındaki ayırım. Bu taksonomi takip eden yıllarda bazı sosyal kimlik tanımlamalarına öncülük etmiştir: Kişi Temelli Sosyal Kimlik (person-based social identities), İlişkisel Sosyal Kimlik (relational social identities), Grup Temelli Sosyal Kimlik (group-based social identities), Kolektif Kimlik (collective identities). Bireysel kimlik kişilik özelliklerine dayanırken, ilişkisel kimlik bireyin ikili iletişimde oynadığı rolü belirtmektedir. Kolektif kimlik ise sosyal kimlik kuramına dayanarak topluluk boyutunda paylaşılan normlar ve

değerlere atıfta bulunmaktadır (Banks vd., 2015). Çoğu çalışan için profesyonel kimliklerinin, yaş, cinsiyet, milliyet gibi demografik kimliklerinin önüne geçtiği söylenebilir (Hogg M. ve Terry J., 2000; Kendra N. vd., 2011). Sosyal kimlik oluşumu, bireyin kendi öz kimliğinden sıyrılması diğer bir deyişle depersonalize edilmiş öz sınıflandırma olarak adlandırılabilceği gibi, bu depersonalizasyonu yapmış bireylerin gruba yönelik motivasyon faktörlerini algılamaları aynı sosyal kimliği paylaştıkları kişiler ile psikolojik açıdan benzer yönde olabilir. Dolayısı ile bireysel bazda yapılan davranışsal çıkarımlar grup bazında gözlemlenmeyebilir zira bireyin davranışı grubun çıkarı doğrultusunda şekillenmektedir (Haslam A. vd., 2000). Kolektif benlik ile kişisel benlik karşılaştırmasında ise, ilk bakışta kolektif öz'ün kişi seviyesi kavramların grup seviyesinde yorumlanması olarak ele alınması akla gelebilir. Ancak yalnızca öz kimlikten, öz saygıdan ya da öz algıdan hareket ile grup boyutunda çıkarsamaların ötesinde süreçlerin varlığı hem kuramsal hem de görgül çalışmalar ile ortaya koyulmaktadır (Ellemers vd., 2002). Bireyin sosyal kimliğinin değerlendirilmesi karmaşık bir süreç olup, değerlendirme bireyin kendisine muhtelif olumlu ve/veya olumsuz bireysel, ilişkisel ve kolektif kimlikler atamasını gerektirmektedir (Banks vd., 2015). Kişisel özelliklere dayandırarak kendilerini birey, sosyal özelliklerine dayandırarak kendilerini grup üyesi olarak ifade eden kişilerin öz-sınıflandırmadaki (self categorization) baskın yaklaşımları davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Haslam A. vd., 2000). Bireylerin kendilerini tanımlamaları farklı seviyelerdeki sosyal ilişkileri üzerinden ve sosyal kimlik kuramı yardımı ile açıklanabilmekte olup, bireyin öz-konseptinin örtüştüğünü değerlendirdiği gruplarla devamlılığın pekiştiği, değerlendirmedeği gruplardan ise uzaklaştığı gözlenmektedir (Banks vd., 2015). Kişiler arası faktörlerin grup oluşumundaki rolleri göz önüne alınırken, sosyal ve kişisel kimlik arasında ayrıma gidilir. Bu bağlamda ya sosyal kimliğin ya da kişisel kimliğin grup oluşumunda baskın olduğu varsayılır. Örneğin bireyin sosyal kimliği baskın ise bağlı olduğu grubun normları ve amaçları doğrultusunda tepki vereceği ve kişisel kimliğinden ayrışacağı beklenir. Pek çok kuram, üretkenlik karşıtı davranışlara karşı tepkileri ele almaya çalışmaktadır ancak bu çalışmalar yalnızca grup seviyesi ya da birey seviyesinde münferit olarak kalmaktadır. Bu noktada bazı karakteristik özelliklerin grup ve bireysel düzeyde aynı anda baskın olabileceği daha karmaşık tepki mekanizmalarını göz ardı edebilmektedir (Nicholls S. B. ve Rice Ronald E., 2017).

Bugüne kadar hangi psikolojik değişkenlerin grup kimliği oluşumunda daha anlamlı olduğuna dair bir netlik bulunmamaktadır (van Dick, 2001). Sosyal kimlik kuramı uyarınca

kişilerin grup içi davranışları, kişilerin öz saygı ihtiyacından hareket ile grubun öne çıkan olumlu özellikleri üzerinden şekillenmektedir. Bu bağlamda da bireyin kendi açısından belirsizliği azaltma eğilimi ve öz yetkinliğini artırma eğilimi bağımsız değişkenler olarak değerlendirmelerde yer almaktadır (Hogg M., Terry D., 2000). Öz kategorizasyon kuramcılarının yaklaşımına göre bireyin kendini bir gruba dahil olma yönünde kategorize etme niyetindeki artışın grup içi bağlılığı, grup üyelerine sempatiyi ve grup norm ve regülasyonlarına uyumu tetiklediği yönündedir (Banks vd., 2015). Ancak öz kategorizasyon kuramcılarının açıklamakta yetersiz kaldıkları boyutlardan biri bireylerin gruba iyi uyum (goodness of fit) göstermedeki değişkenlikleridir. Bu noktada ise kimlik devreye girmektedir. Kimlik kavramı ile bireyler grubun karakteristikleri ve değerleri ile kendilerini tanımlamaktadır. Örgüt kimliğine uyum ile örgütsel bağlılık, iş birliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir. Kategorizasyon ile kimlik kuramları bir arada ele alındığında öz kategorizasyonun kişinin kimlik tanımlanmasının öncüllerinden olduğu söylenebilir. (Banks vd., 2015). Kimlik, bireyin yalnızca kendine has karakteristikleri ile diğer grup üyelerinden farklılaşmasını sağlamamakta, aynı zamanda grup içerisindeki diğer üyeler ile paylaştıkları karakteristikleri ortaya koymaktadır. Bireyin bir grup üyesi olarak yapmış olduğu öz kategorizasyonunun grupta algısal, tutumsal ve davranışsal yansımaları olmaktadır (Knippenber vd., 2000).

Her ne kadar sosyal kimlik araştırmaları kolektif kimlik kavramı üzerinden harekete geçmekte olsa da bireysel ve ilişkisel kimliklerin de kolektif kimlik ile eş zamanlı olarak bireyde aktif olduğu ancak durumsal olarak herhangi bir tanesinin öne geçtiği görülmektedir (Ashmore vd., 2004). Bu çeşit kimlik çatışmalarında ise örgütsel kimlik boyutunda etik manada “gri alan” olarak değerlendirilebilecek faaliyetlere yol açabilmektedir, bu noktada durumsal önem hangi kimliğin baskın olacağına etki etmektedir (Banks vd., 2015). Bireyin sosyal kimliği ve öz tanımlaması, kişinin kimliğinin grup kimliği ile örtüşme derecesine bağlıdır (Kreiner, 2004). Dolayısıyla kimliğin grup oluşumunda göz önüne alınması kaçınılmaz olmaktadır. Öz sınıflandırma (self categorization) ile kimlik baskınlığı (identity salience) arasındaki farkın bu noktada ele alınması uygun olacaktır. Öz kategorizasyonda sosyal bilişsel süreçler aktif rol oynarken, kimlik baskınlığında sosyal ilişkilerin, sembollerin, rol modellerin motivasyon gücünden söz edilmektedir (Hogg Michael A., ve Terry Deborah J., 2000). Öz-kategorizasyon kavramı bireyin karakteri, sosyal rolleri ve amaçlarında hareket etmekte olup bireyin

kendisini fiziksel, sosyal, ruhsal ve ahlaki boyutta tanımlamasına atıfta bulunmaktadır (Banks vd., 2015). Öz-kategorizasyon (öz-sınıflandırma) yaklaşımının kurama yaptığı en değerli katkılardan biri baskın sosyal kimliğin açıklanabilmesi yönünde olmuştur. Bu bağlamda, bireylerin gruba dair karşılaştırmalı uyumları (comperative fit) ve normative uyumları söz konusudur (Haslam vd., 2000). Sosyal kimlik kuramına katkı sağlayan Öz Kategorizasyon Kuramı'nın yanı sıra Brewer (1991) tarafından ortaya koyulan Optimal Ayırt Edicilik (Distinctiveness) Kuramı ile bireylerin bir gruba üye olma aşamasında iki çelişen boyutta güdülendiği söylenmektedir: “duhül/aynılık” inclusion/sameness (gruba üye olma ile tatmin edilmektedir) ve “ayırt edicilik/özgünlük” distinctiveness/uniqueness (bireysellik ile tatmin edilmektedir). Sosyal kimlik ve grup üyeliği bu iki boyutun dengelenmesi ile sağlıklı olarak yürütülmektedir (Michael A. Hogg, Dominic Abrams, Marilynn B. Brewer, 2017). Belirsizlik-Kimlik Kuramı (Hogg, 2012) ile birlikte değerlendirildiğinde sosyal kimliğin oluşmasında bir diğer boyut ise kişinin kendi kimliğine dair doğrudan ya da dolaylı olarak belirsizlik hissini azaltma isteğidir (Hogg vd. 2017). Sosyal kimlik kuramından farklı olarak Görev kimliği kuramına göre, sosyal yapılar bireyi kendisine bir rol biçmeye yönlendirir ve bu rol doğrultusunda birey kendisine bir kimlik oluşturur (Stryker ve Burke, 2000). Görev kimliği kuramı boyutunda ele alındığında örgütsel bağlılık algısı bireyi rol davranışına devam etmek yönünde gayretlendirmektedir (Chiyin Chen ve Ningyu Tang, 2018).

Örgütlerin belirli bir seviyede kimlik oluşturmaları, son dönemde hem örgütün hem de üyelerinin menfaati açısından artan bir önem kazanmaktadır (Knippenber vd., 2000). Örgütsel kimlik hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından çalışanların örgütlerine göstermesi istenilen bir bağlılık türüdür (Kreiner ve Ashford, 2004). Bireylerin öne çıkan kimliklerinin, paylaşılan ya da özgün kimlikler olabilmekle birlikte, görev performanslarını etkilediğine dair önemli miktarda çalışma bulunmaktadır (Kendra N. vd., 2011). Örgütsel kimlik, bireyin öz-konseptini/öz-değerlendirmesini olduğu kadar tutum ve davranışlarını da etkilemektedir (Knippenber vd., 2000). Karşılaştırmalı uyum yaklaşımında birey, kendisi ile üyesi olduğu grubun normları arasındaki farklılıkların asgari düzeyde olduğu sonucuna ulaşmaktadır. Normatif uyum yaklaşımında ise bireyin grup ile kendisi arasında tespit ettiği farklılıkların doğasının da kendisi ile örtüşmediğini kabul etmiş olması beklenir. Uyum yaklaşımında dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus da bireyin algılamaya hazır olma durumu (perceiver readiness), diğer bir deyişle erişilebilirliğidir (accessibility) (Haslam vd., 2000). Baskın sosyal kimliğin grup normları üzerinden manipule edilebilmesi

söz konusudur. Adarves-Yorno vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada “in-group bias” ile, yani gruba ait olmasa bile aslında aitmiş gibi pazarlanacak grup normu üzerinden, grup performansına ilişkin hedeflenen çıktılarda iyileşme sağlanabileceği görülmüştür. Manipulatif normların belirlenebilmesi için katılımcılara Haslam, Oakes, Reynolds ve Turner (1999) tarafından geliştirilen “üç şey” prosedürü uygulanmıştır. Katılımcılardan kendilerini diğer bireylerden ayıran yani özgün olmalarını sağlayan üç şeyi sıralamaları istenmiştir. Takiben aynı katılımcılara parçası oldukları grubun üyeleri ile paylaştıklarını değerlendirdikleri üç şeyi listelemeleri istenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, üyelerin gruplar arası sosyal bağlamda normatif davranma ihtiyaçlarının düşük olduğu ancak grup içerisinde grup normlarına uygun davranma ihtiyaçlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Bireysel kimlik oryantasyonlarının geliştirilmesi ile çalışanların diğer grup üyelerinden daha farklı sosyal mübadele formları geliştirebilmeleri mümkündür (Flynn F. 2005). Kişilerin sosyal kimlikleri, buldukları farklı ortamlardaki ayrı kimliklerinin örtüşme veya farklılaşma durumuna göre basit sosyal kimlik ve kompleks sosyal kimlik olarak ikiye ayrılabilir (Hogg vd. 2017). Van Dick’e (2001) göre, eğer bireyin kimlik odağı kendi kariyeri ise, bu bireyin yalnızca bireysel yetkinlikleri geliştirmeye yönelik davranışlara odaklanacağını söylemek mümkündür. Diğer yandan eğer birey kendisini grup kimliği ile özdeşleştiriyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışının daha kuvvetli olması beklenebilir. Sosyal kimlik kuramı başlangıçta gruplar arası ilişkiler üzerinden hareket etmekte olsa da öz kategorizasyon kuramının gelişmesiyle, grup içerisindeki yapısal farklılıkların ve kategorizasyonun odağa alınması ile bireylerin grubun prototipine yönelik gerçek ya da algılanan uyumuna ilişkin artan ilgi göstermektedir. Bir grubun prototipi derken kastedilen, o grubu ilgili diğer gruplardan ayıran karmaşık bir tutum ve davranış seti olarak tanımlanabilir (Hogg vd. 2017).

Kimlik oryantasyonu, çalışanların kendilerini içlerinde buldukları bağlamla ilişkili olarak konumlandırmasına yardımcı olur (Alpert, 2000). Pozitif öz-ımağ (Tajfel, 1978) beklentisi dolayısıyla bireyler kendilerini daha yüksek standartlara sahip gruplar ya da örgütler ile özdeşleştirme eğilimindedir (Knipperberg vd., 2000). Prestijli bir örgüt imajı, örgüt üyeliğinden tatmin ve örgütte uzun süre görev yapmış olmak ise örgütsel kimliğin öncüllerindendir (Elsbach, 2001). Bir diğer öncül ise birey ile grup arasındaki benzeşmedir (Knipperberg ve Ashford, 2000). Bireyin hangi kimlik oryantasyonunu benimsendiğine bağlı olarak -kişisel, ilişkisel ya da kolektif kimlik- grup içi çekim,

duyarsızlaşma ya da kimlik-temelli çatışma gibi öz-konseptler, bireyin kendisini grup içerisindeki diğer çalışanlardan farklılaştırmasına neden olabilir (Brewer ve Gardner, 1996). Kimlik oryantasyonlarında ve özdeşleşmelerinde yaşanacak farklılaşmalar, zaman içerisinde, bireyi üretkenlik karşıtı davranışa sevk edebilir. Van Dick'e (2001) göre, kimliğin örgütler için negatif sonuçları olabilmektedir. Çatışan grup içi kimliklerin yöneticiler tarafından dikkatle ele alınması gerekmektedir. Kimliğe yönelik diğer bir negatif yön olan "over-identification" sonucu ise bireyler, körü körüne takip anlayışı ile etik olmayan ya da zarar verici davranışlar ortaya koyabilirler. Yapılan çalışmalarda, bilgiyi üreten bireyin o bilgi üzerinde psikolojik düzeyde bir sahiplik iddiası ile paylaşmaktan kaçındığına dair sonuçlara ulaşılmıştır (Nando vd., 2021). Dolayısı ile bu tip bireylerin sosyal kimlik algılarından hareket ile üretkenlik karşıtı davranış eğilimleri arasındaki ilişki araştırılabilir. Yakın zamanda gerçekleştirilen öz konsept araştırmaları, bireylerin kendileri diğer bireylerle olan ortak özelliklerden ziyade, diğer bireylerden farklı ve yaygın olmayan özellikleri ile tanımladığını göstermektedir (Blanton H ve Christie C., 2003). Hatta bireyler kendi öz değerlendirmelerinin olumlu yönde kalmasını sağlamak için kendi istenmeyen özelliklerini diğer bireylere yansıtmaktadır (Blanton H ve Christie C., 2003).

Bireysel düzeyde, kişilik özelliklerinin işyerinde üretkenlik karşıtı davranışlara etkisine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır (Blasi, 1980). Alanda yapılmış bu araştırmalara rağmen, kişilik ile işyerinde üretkenlik karşıtı davranış arasındaki pozitif ilişkiyi destekleyen sonuçlar oldukça azdır. Bu bağlamda, üretkenlik karşıtı davranışı açıklamak için kişiliğin yanı sıra işyeri/grup ortamının kombinasyonunun ele alınması ile bir sonuca ulaşılması daha muhtemeldir (Peterson, 2002). Blanton H ve Christie C. (2013) tarafından ortaya koyulan Normatif Davranış Düzenleme Kuramı bireylerin öz değerlendirmelerinde yaygın olmayan özelliklerini ortaya koymak için normlara uygun olmayan (counternormative) alternatiflere yönelebileceğini söylemektedir. Norm kavramı davranışsal beklenti içermekte olup, bireyin "Norm düzenlemesi" uyum için çabalamaya yönelik olabileceği gibi, farklılık için çabalama yönünde de olabilir. Bununla beraber, örgütte alt seviyede çalışan personelden grup normlarına uyum beklentisinin daha fazla olması ve bu beklentileri karşılamayan çalışanın üretkenlik karşıtı davranış ile etiklemesinin örgüt yöneticileri tarafından bir araç olarak kullanılmasına ilişkin alanda uzun süredir tartışmalar devam etmektedir (Bowles R, Gelfand M., 2010).

Üretkenlik karşıtı davranışlar, neden oldukları negatif psikolojik, sosyal ve somut sonuçları dolayısı ile son dönemde örgütsel davranış araştırmacılarının dikkatini çekmekte olup, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti ve iş performansı gibi alanlar kapsamında da ele alınmaktadır (Kalemci vd., 2018). Paylaşılan sosyal kimliğin güven sorunlarını ve sosyal ikilemleri çözmedeki rolü bu alandaki erken dönem araştırmalarında dikkat çekmiştir. Kişiler baskın bir sosyal kimliği paylaştığında, grup amaçlarını kendi amaçlarının önüne koyma eğilimindedir. Bu durumun taraflarca farkındalığı ise grup içerisindeki güven ortamının pekişmesini sağlar ve grup içi iş birliği artar. Bu sosyal kimlik temelli dönüşümün kısa zamanda oluşumunu beklemek gerçekçi olmamakla beraber, etkin bir liderlik ile orkestrasyonu önem taşımaktadır (Hogg vd. 2017). Bunun yanı sıra pozitif bilgi paylaşım kültürünü oluşturmuş örgütlerde, kolektif amaçlara ulaşmaya adanmışlığın ve etik değerlere bağlılığın arttığı, dolayısıyla bilgi saklama davranışının azaldığına dair araştırmalar mevcuttur (Nando vd., 2021). Üretkenlik karşıtı davranış çalışmalarında hem durumsal hem de kişisel karakteristiklere eş zamanlı olarak odaklanılması ile kişilik özelliklerinin olumsuz koşullarda nasıl kendini gösterdiğine dair kanıtlar elde edilmesi mümkün olabilir (Stefano vd., 2019; Kalemci-Tüzün vd., 2016; Colbert vd., 2004, Aydın E., 2018). Kurumsal yaşamda, fiziksel kimlik işaretleri (physical identity markers) çalışanın görev kimliğini (workplace identity) pekiştirebilir. Öyle ki bu fiziksel kimlik işaretleri kişinin ayırt ediciliğinin ve statüsünün yani sosyal kimliğinin odağını temsil etmektedir (Kimberly D. Elsbach, 2004). Xiao ve Cook (2019) bilgi saklamanın nedenleri arasında kişisel çıkarların gözetilmesi, iş yükünün azaltılmaya çalışılması ve güç ilişkilerinin korunması gibi faktörlerin olduğunu söylemektedir. Bununla birlikte, bilgi saklama davranışının günümüz iş dünyasında yaygın olduğu ve çalışanların korku, çatışma ve düşük motivasyon gibi olumsuz sonuçlarla mücadele etmek durumunda kaldıkları belirtilmektedir. Örgüt düzeyinde bakıldığında ise bilgi saklamanın özellikle inovasyon, iş birliği ve öğrenme gibi boyutlarda zararlarına dikkat çekilmektedir. Bireyin grup üyesi olarak yaptığı öz değerlendirme sonucunda yüksek öz-yeterliliğe, kariyere yönelik kimlik odağına, kişisel boyutta kimlik özdeşleşmesine sahip olması, diğer bir deyişle düşük kolektivizm eğiliminde olması halinde, bireyin bahse konu bu kimlik oryantasyonunun düzenleyicilik etkisi ile bilgi saklama şeklinde bir üretkenlik karşıtı davranışa yönelmesi söz konusu olabilir.

Tavares vd. (2016), çalışanların hem paylaşılan değerler ve inançlar hem de katkıları karşılığında belirli faydalar aldıkları için örgütlerinin kimliklerini benimseme

eğiliminde olabileceklerini savunmaktadır. Bu bağlamda iki mübadele birimine (currency of exchange) değinilmektedir: ilişkisellik ve işlemsellik. İlişkisel mübadele çalışanların meslektaşlarıyla ilişkilerinden aldıkları sosyal ve duygusal faydaları, sosyal destek ve tanınmayı içerir. İşlemsel mübadele ise çalışanların işlerine katkıları karşılığında aldıkları somut faydaları, maaş, prim ve terfi boyutlarını içerir. Bu kavramsal çerçeveye dayanarak, yazarlar örgütsel kimliğin hem ilişkisellik hem de işlemsel mübadele davranışlarıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu ve örgüt kimliğine uyum sağlayan çalışanların hem ekiplerinin başarısı ve refahı için katkılarının gerekliliğini gördükleri hem de mübadele karşılığı aldıkları faydaya değer verdiklerini savunmaktadır. Tavares S. vd. (2016) yüksek öz saygı ve iş güvenliği algısına sahip çalışanların ilişkisellik mübadele davranışına yatkın olurken, işlerinden memnun olmayan çalışanların ise işlemsel mübadele davranışına daha yatkın olduklarını söylemektedir. Offergelt vd. (2019), çalışanları bilgi saklama davranışına iten nedenleri yetersiz görünme korkusu, örgüt içindeki pozisyon koruma isteği, algılanan örgütsel adaletsizlik veya örgüte güven eksikliği olarak belirlemiştir. Xiao ve Cook (2019), çalışanın bilgi saklama motivasyonunun rekabetle ilgili olabileceği gibi çalışanın bilgisini paylaşması halinde doğabilecek olumsuz sonuçlarından korkması ya da ekip başarısı yerine bireysel başarıların ödüllendirildiği bir örgüt kültüründen etkilenmesi olarak açıklamaktadır. Örgüt kültürü bağlamında da gizlilik kültürü ve güvensizlik boyutlarına değinmektedir.

Araştırma Sorusu 3: Sosyal mübadele ilişkisinde karşılıklılık (pazarlıklılık, genelleştirilmiş) boyutları bireylerin bilgi saklama davranışı gösterme sürecinde sosyal kimlik odağı tarafından biçimlendirilir mi?

BÖLÜM 4.

ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı Ve Önemi

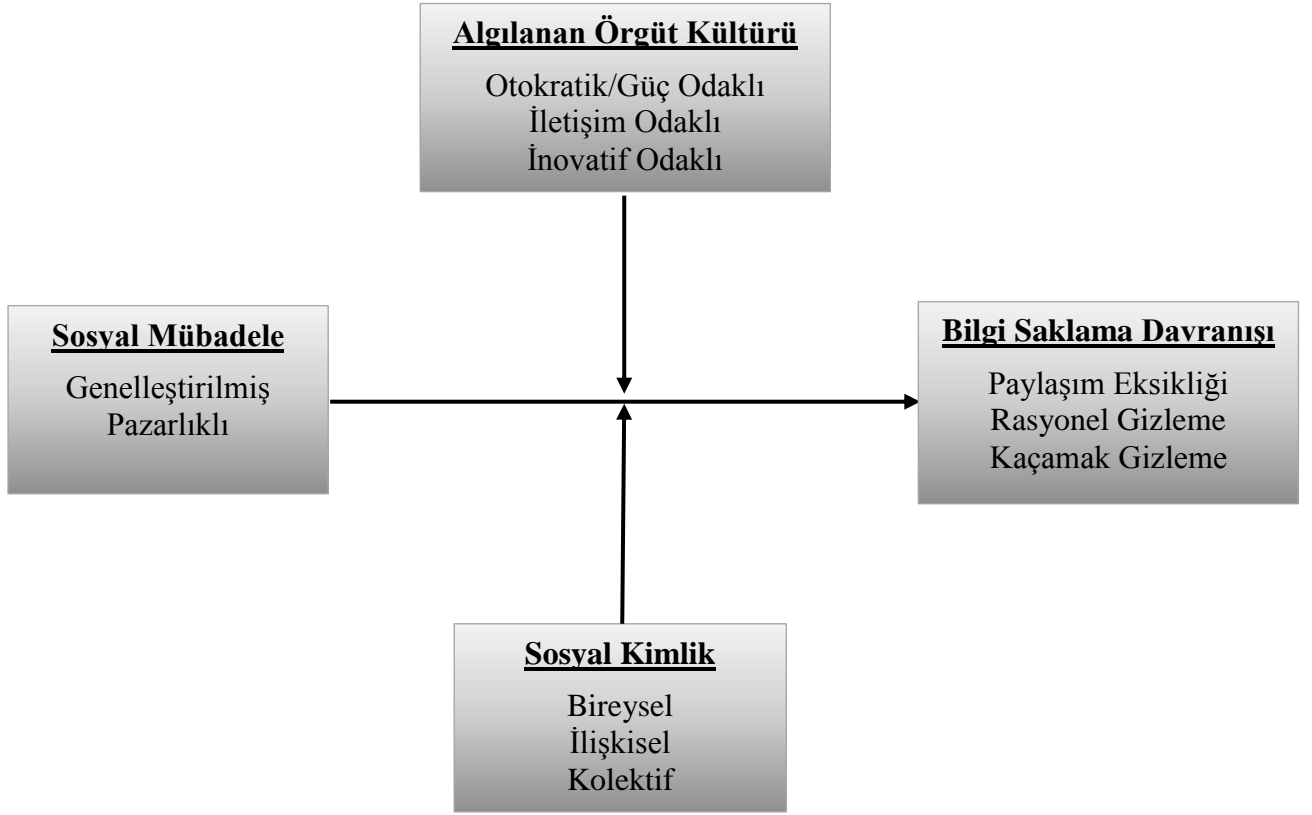
Bu tezin amacı, sosyal mübadele kuramı bağlamında, mübadele alt boyutlarından genelleştirilmiş mübadele ve pazarlıklı mübadele; sosyal kimlik kuramı bağlamında bireysel, ilişkisel ve kolektif kimlik ile örgüt kültürü alt boyutlarından otokratik güç, iletişim ve inovasyon odaklılığın bilgi saklama davranışını ne ölçüde etkilediğini araştırmaktır.

Bu çalışmanın bulgularının, kuruluşlarda bilgi saklama davranışını etkileyen faktörleri anlamamıza katkıda bulunması amaçlanmaktadır. Bu araştırma, sosyal mübadele kuramı, sosyal kimlik kuramı ve algılanan örgüt kültürü bağlamında çalışanların bilgi paylaşma istekliliğini nasıl etkilediğine dair bilgi sağlaması bir diğer hedefdir. Araştırmanın ayrıca yöneticilere kuruluşlarında bilgi saklama davranışını anlamak ve ele almak üzere öneriler sunmanın yanı sıra, bilgi yönetimine ilişkin mevcut literatüre katkıda bulunması hedeflenmektedir.

Bu araştırma, sosyal bilimler alanında Türkiye’de daha önce doktora düzeyinde ele alınmamış olan örgütlerde bilgi saklama davranışının, hem ulusal yazında hem de uluslararası yazında birlikte ele alınmamış olan sosyal kimlik, sosyal mübadele ve örgüt kültürü bağlamında ilişkisinin irdelendiği ilk çalışma olma özelliğini taşımaktadır.

4.2.Araştırma Kavramsal Modeli

Çalışmanın kuramsal çerçevesi ve ilişkilerin nedenselliği üzerine oluşturulan araştırma soruları araştırmanın kavramsal modeli kapsamında hipotezlere dönüştürülmüştür. Kavramsal model (Şekil-1) ilişkiselliği kapsamında analiz edilmesi planlanan hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Karşılıklılık Kuramı, genelleştirilmiş mübadeledeki dolaylı karşılıklılığının, diğer mübadele biçimlerine göre sosyal bağlar kurma potansiyelini güçlendirdiğini iddia eder (Molm 2007). Kuram, yalnızca karşılıklı bağımlılığı içeren mübadelelere, yani müzakere edilmiş, karşılıklı ve genelleştirilmiş mübadelelere odaklanır. Kuram, mübadele sürecinin diğer iki yapısal özelliği nedeniyle karşılıklılık eyleminin nasıl farklılaştığını ele alır: doğrudan ve dolaylı karşılıklılık ile iki taraflı ve tek taraflı fayda akışı (Whitham, 2021). Mütakabiliyetteki bu yapısal farklılıkların sosyal bağların gelişimini üç mekanizma yoluyla etkilediği ileri sürülmektedir: (1) karşılık alamama yani verilen ödüller karşılığında ödüller almayarak net bir zarara uğrama potansiyeli; (2) ifade değeri yani verilen faydaların kullanım değerinin üzerinde ya da altında kalan sembolik değeri; ve (3) çatışmanın belirginliği yani mübadele kapsamındaki işbirliğine karşılık çatışmanın göreceli farkındalığı (Molm, vd. 2007; Whitham 2021). Molm, Collett ve Schaefer (2007), genelleştirilmiş mübadeledeki mütakabiliyet dolaylı olduğu için, karşılıklı veya pazarlıklı

mübadelelerin güçlü sosyal bağlar üretme potansiyelinin en yüksek olduğunu savunmaktadır. Bununla beraber, geliştirilmiş mübadele, değiş tokuş ilişkisinde karşılık alamama riski en yüksek mübadele türü olup, güvenilir davranışların altyapısının oluşması için bu bağlamda fırsat sağlamaktadır (Whitham 2021).

Bilgi saklamanın gerekçeleri şu şekilde sıralanmıştır (Connelly ve Zweig, 2015):

1. Rekabetçi çevre çalışanları bilgi saklamaya yönlendirebilir. Bilgi saklama, çalışanlar arasında rekabetçi bir ortam oluşturarak, iş birliği ve takım çalışmasının eksikliğine neden olabilir.
2. Kişiler arası zayıf bağlantılar çalışanları bilgi saklamaya yöneltebilir. Bilgi saklayan çalışanlar iş arkadaşları ve üstleri ile ilişkilerinde işbirlikçi veya yardımsever olmayan biri olarak görülebilir, bu da ilişkilerini olumsuz etkileyebilir.
3. Fayda maksimizasyonu kapsamında çalışanlar, örgütün genel başarısına katkıda bulunmak yerine kendi çıkarlarını maksimize etmek için kontrol veya kaldıraç elde etmek amacıyla bilgi saklayabilirler.

Bu kapsamda sosyal mübadele ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye dair hipotezler şöyledir:

H1(a): Pazarlıklı sosyal mübadele ile bilgi saklama davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.

H1(b): Geliştirilmiş sosyal mübadele ile bilgi saklama davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.

Pazarlıklı veya karşılıklı fayda gibi diğer mübadele biçimlerine göre geliştirilmiş mübadele yoluyla güçlü sosyal bağlar oluşturma potansiyeli konusunda belirli bir anlaşmazlık vardır. İki önde gelen çağdaş kuram, geliştirilmiş mübadelelerin güçlü sosyal bağlar üretme potansiyeline ilişkin karşıt tahminlerde bulunur: karşılıklılık kuramı, geliştirilmiş mübadelelerin en güçlü bağları ürettiğini, duygulanım kuramı ise bu tür mübadelelerin en zayıf bağları ürettiğini iddia eder (Whitham M., 2021). Geliştirilmiş ve üretken mübadeleler ideal mübadele biçimleri olarak değerlendirilmeye birlikte, aktörlerin beklentileri, motivasyonları, davranışları ve

mübadelelerin sonuçları dahil olmak üzere mübadele sürecinin çeşitli yönlerini daha iyi anlamak için kullanılacak soyut bir kuramsal çerçeve sağlarlar (Whitham M., 2021). Örneğin, genelleştirilmiş mübadeleyi tanımlayan dolaylı mütakabiliyet ve üretken mübadeleyi tanımlayan karşılıklı bağımlılık, sosyal ikilemler üzerine araştırmalara kuramsal bir bağlantı sağlamayı kolaylaştırabilir (Yamagishi ve Cook ,1993). Zulfiqar ve Khan (2021) tarafından yapılan çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışı, kolektivizm ve lider-üye etkileşiminin örgütsel kimlik ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ve düzenleyicilik etkileri incelenmiştir. Çalışma, çeşitli organizasyonlardan 340 çalışan arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, örgütsel kimliğin bilgi paylaşım davranışı üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu ve bu ilişkiye kısmen örgütsel vatandaşlık davranışı tarafından aracılık edildiğini göstermiştir. Çalışma ayrıca, kolektivizm ve lider-üye etkileşiminin örgütsel kimlik ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir. Özellikle, örgütsel kimlik ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki pozitif ilişkinin, çalışanlar tarafından yüksek düzeylerde kolektivizm algılandığında ve liderleriyle olumlu bir lider-üye etkileşimine sahip olduklarında daha güçlü olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre, kolektivist kültürde çalışanlar, diğer çalışanların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, örgütsel kimlikleri ile daha güçlü bir bağ kurmaktadır. Ayrıca, lider-üye etkileşimi, organizasyonel kimlik ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi artırarak, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Sosyal kimlik kavramı, "bir bireyin, bir gruba (veya gruplara) üyeliği hakkındaki bilgisinden, üyeliğe verdiği değer ve duygusal belirginliğinden kaynaklanan öz kavramının bir parçası" (Tajfel, 1978), grup üyeliğinin "kim olduğunuzun" bir parçası olarak içselleştirilmesini yansıtır (Ashforth ve Mael, 1989). "Sosyal" veya "kolektif" benlik, grup üyeliğinin algısal, tutumsal ve davranışsal etkilerinin merkezinde yatmaktadır. Kişi kendisini bir gruba ne kadar ait hissediyorsa, yani grupla özdeşleştiğini düşünüyorsa, grubun inançlarına, normlarına ve değerlerine uygun hareket etme olasılığı o kadar yüksektir (Knippenberg, 2000). Hofstede (1991) her bireyde aynı anda asgari iki farklı kültür oryantasyonunun varolabileceğini söylemektedir. Bireysellik ile kolektivizmin birer kültürel farklılık göstergesi oluşu Hofstede'den bu yana ele alınmaktadır. Kişide, bireyselliğin ve kolektivistliğin bir kültür oryantasyonu olarak aynı anda bulunabileceği, bireyselcilerin kendi istek ve ihtiyaçları üzerinden motive olup, bu bağlamda rasyonalite ve kişisel fayda-maliyet analizlerine girdikleri gözlenmektedir. Triandis ve Gelfand (1998),

özellikle kolektif kültürlerde iletişimin daha yaygın olması itibariyle kolektivist bireylerin tecrübelerini ve yetkinliklerini diğer bireyler ile paylaşma isteğinin daha yoğun görüldüğünü söylemektedir. Bireyselliğine odaklı kişilerde bağlı oldukları gruplarda dahi daha bağımsız hareket etme ve kişisel amaçlarını grup amaçlarının önüne koyma eğilimi gözlenmektedir.

Bu kapsamda sosyal mübadele ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide sosyal kimlik belirginliğinin biçimlendirici/düzenleyici etkisine dair hipotezler şöyledir:

H2(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini bireysel kimlik odaklılık biçimlendirir.

H2(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini bireysel kimlik odaklılık biçimlendirir.

H3(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini kolektif kimlik odaklılık biçimlendirir.

H3(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini kolektif kimlik odaklılık biçimlendirir.

H3(c): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini ilişkisel kimlik odaklılık biçimlendirir.

H3(d): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini ilişkisel kimlik odaklılık biçimlendirir.

Ashford (2008) kimlik kazanmayı, bireylerin kendilerini bir organizasyon gibi belirli bir sosyal varlık olarak algılama süreci olarak tanımlar. Kimlik kazanmanın zihinsel, duygusal ve davranışsal bileşenleri olup kişisel ve bağlamsal faktörlerin etkisi altındadır. Kimlik kazanmanın öncülleri, örgüt kültürü ve iklimi, liderlik, iletişim ve sosyalizasyon uygulamaları şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca kişisel faktörlerin, örneğin benlik saygısı, öz yeterlilik ve kişilik özelliklerinin de kimlik kazanma sürecinde önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Öz-yeterlilik, rasyonel kararın verilmesinde, bireyin ortaya ne kadar efor koyacağını belirlemede önemli rol oynamaktadır (Tsay vd., 2014). Yüksek öz

yeterliliğin örgütsel üretkenlik karştı davranışlar ile negatif yönde ilişkili olduğu çalışmalar olmakla beraber (Kalemci-Tüzün, 2016), bireyi üretkenlik karştı davranışlara yönelttiğine ilişkin çalışmalar (Tsay vd., 2014) da mevcuttur. Bilgi paylaşımı, departmanlar, fonksiyonel birimler, profesyonel gruplar veya proje ekipleri gibi bir şirket içindeki organizasyonel sınırların ötesinde gerçekleşebilir (Mueller, 2014). Bu noktada çalışanların şirketteki kültür algısı, resmi olarak tanımlanan yapılar ve kurallar çerçevesinde paylaşılması öngörülen bilginin sakınılması sonucunu doğurabilir. Günümüzün bilgi toplumunun alt bileşenlerinden olan şirketler, bilgiyi ve yönetimini kilit stratejik varlıklar olarak görmekte ve bu bilginin başarılı bir şekilde paylaşılması bir şirketin başarısı için kritik öneme sahip olduğunu söylemektedir. Şirketler, uzmanlaşmış ve bilgi yoğun çalışmalarını giderek daha fazla proje organizasyonları etrafında şekillendirmektedir. Dolayısıyla, proje tabanlı organizasyonlar, proje ekiplerini organize etmeye odaklandıkça, ekip sınırları içinde etkili bilgi paylaşımı ile maksimum sonuçlara ulaşmak için bireysel bilgi paylaşım faaliyetlerini teşvik ederler (Mueller, 2014). Bilgi yönetimi literatüründe, örgüt kültürünün etkili bir bilgi yönetimi yapısı ve dolayısıyla örgütsel öğrenme için temel oluşturduğu kendisine geniş yer bulmaktadır (Schein, 1992). Kurumsal kültür, örgütsel davranışı etkileyen değerlerin ve inançların kaynağını temsil eder ve manifestolarda, temel varsayımlardan ve paylaşılan değerlerden oluşur (Schein, 1992). Kurumsal kültür, şirketler içindeki davranış kalıplarını ve düzenini anlamaya yardımcı olur (Denison, 1990; Smircich, 1983). Bilgi yönetimi literatüründe ortak görüş, kültürel özelliklerin bilginin paylaşılıp paylaşılmadığını ve nasıl paylaşılacağını etkilediği yönündedir (De Long ve Fahey, 2000; Mueller, 2014).

Kramm (2019), sosyal kimlik kuramından hareket ile, bireylerin grup üyeliği ve kimlikleri arasındaki çelişkiden kaynaklanan bir tehdit yaşadıklarında öz kimlikleri ile grup kimliği arasındaki uyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıkan kimlik tehditleri üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda, iş tatmini, işten ayrılma niyetleri, performans düşüklüğü ve azalan örgütsel bağlılık gibi bir dizi olumsuz sonucun, kimlik tehditleriyle ilişkili olduğu gösterilmiştir. 76 tane çalışmanın bulgularını sentezleyen çalışma, bu olumsuz sonuçların özellikle kendilerini güçlü bir şekilde kurumları veya gruplarıyla özdeşleştiren bireyler arasında daha belirgin olabileceğini öne sürmektedir. Ashford (2008) kimlik kazanmanın olumlu ve olumsuz etkileri olduğunu söylemektedir. Olumlu sonuçlar arasında artan motivasyon, sadakat ve bağlılık yer alırken, olumsuz sonuçlar arasında grup düşüncesinden çıkmamak adına kör uyum belirtilmektedir. Ashford (2008) ayrıca, kimlik kazanma ile

sonuçları arasındaki ilişkiyi düzenleyen değişkenler güç dinamikleri, çeşitlilik ve sosyal kimlik karmaşıklığını saymaktadır.

2017 yılından itibaren yapılan çalışmalar incelendiğinde sosyal kimlik, sosyal mübadele ve örgüt kültürünün bilgi saklama davranışı üzerine etkilerinin tek bir çalışma kapsamında ele alınmamış olduğu görülmüştür. Ruparel ve Choubisa (2020) tarafından incelenen 2008-2018 yılları arasında yayımlanmış 97 makaleden elde edilen ve bilgi saklama davranışı öncülleri ve sonuçlarına yönelik olarak hazırlanmış görsel Şekil-2’de yer almaktadır.

	Bilgi Saklama Davranışı Öncülleri	Aracı Unsurlar	Bilgi Saklama Davranışı Sonuçları
Bireysel Düzey	Güç odaklılık Psikolojik sahiplik Güvensizlik Amaç odaklılıktan uzaklaşma		Prosedürel adalette azalma Dönüşümcü liderlik eğiliminde azalma Etik liderlik eğiliminde azalma Sosyal destekte azalma Uzlaşma kültüründe azalma
Grup Düzeyi	Kendine hizmet eden liderler Yüksek bilgi düzeyi talebi Zaman Baskısı	Sosyal Kimlik Kuramı Psikolojik Sözleşme Kültür İş Güvenliği Sosyal Mübadele Kuramı Bilginin karmaşıklığı	Ekip Yaratıcılığında azalma Bağımsız görev tasarımı yapılamaması Ekip güvenilirliğinde azalma
Örgüt Düzeyi	Algılanan örgüt politikaları Sosyal motivasyonda düşüş Çatışmalar		Yaratıcılığın kısıtlanması Personel devir hızında artış Suçluluk ve mahsuplaşma duygusu uyandırma Utancı duygusu kaynaklı geri çekilme / sessizlik

Şekil 2: Bilgi Saklama Davranışına Dair Konsolide Tablo (Ruparel ve Choubisa, 2020)

Sosyal mübadele ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide algılanan örgüt kültürünün biçimlendirici/düzenleyici etkisine ilişkin hipotezler şöyledir:

H4(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini otokratik örgüt kültürü algısı biçimlendirir.

H4(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini otokratik örgüt kültürü algısı biçimlendirir.

H5(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini iletişim odaklı örgüt kültürü algısı biçimlendirir.

H5(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini iletişim odaklı örgüt kültürü algısı biçimlendirir.

H6(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini inovatif/öğrenme odaklı örgüt kültürü algısı biçimlendirir.

H6(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini inovatif/öğrenme odaklı örgüt kültürü algısı biçimlendirir.

Connelly ve Zweig (2015) sosyal mübadele kuramından hareket ile örgütlerde bilgi saklama davranışını araştırmış ve bilgi saklama davranışının, yararlı bilgileri başkalarıyla paylaşmaya isteksizlik olarak tanımlamıştır. Bilgi saklamanın yenilik, yaratıcılık ve üretkenlik üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabileceği belirtilen çalışmada, çalışanların iş ilişkilerindeki girdiler ve çıktılar dengesi temelinde bilgi saklama davranışları sergileyebileceği belirtilmektedir. Oliveira vd. (2021) örgütlerde bilgi saklama ve tutma/saklama davranışlarının doğası ve nedenlerini, bireysel, ilişkisel ve organizasyonel sonuçları; güven, psikolojik güvenlik ve örgüt kültürünün bilgi paylaşımı ve iş birliğine etkileri; liderliğin, teşviklerin ve ödüllerin bilgi paylaşımını teşvik etme ve bilgi saklama ve tutmayı önlemedeki rolü; bilgi saklamayı azaltmaya ve iş birliğini artırmaya yönelik müdahalelerin ve stratejilerin etkililiği ve etiği boyutlarıyla incelemiştir. Isaac vd. (2021) bilgi saklamanın kültürel boyutlarını şu şekilde sıralamaktadır: güç, güven, rekabet, kişisel motivasyon, grup davranışı.

Örgüt kültürünün alt boyutlarının bilgi saklama davranışını nasıl etkileyebileceğine dair farklı çalışmalar mevcuttur. Örneğin, otokratik örgütler bağlamında Taylor vd. (2019), lider tarafından tetiklenen (leader-signaled) bilgi saklama davranışının çalışanların kendilerini daha az değerli hissetmelerine ve öz güvenlerinin azalmasına sebep olabileceği, işleriyle ilgili daha düşük memnuniyete yol açabileceği ve dolayısıyla örgüt bağlılığını zayıflatabileceğini söylemektedir. Çalışmada liderlerin gerçek bir iş birliği kültürü oluşturarak, çalışanların bilgi paylaşımını teşvik etmesi gerektiği vurgulamaktadır. Kanada'da yürütülen bu görgül çalışmada liderlerinin bilgi sakladığını algılayan çalışanların daha düşük iş tatmini ve bağlılık düzeyleri yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca, araştırma, bilgi saklamanın olumsuz etkilerinin, işine yüksek özveri ve bağlılık gösteren çalışanlarda daha belirgin olduğu bulunmuştur. Yani örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların

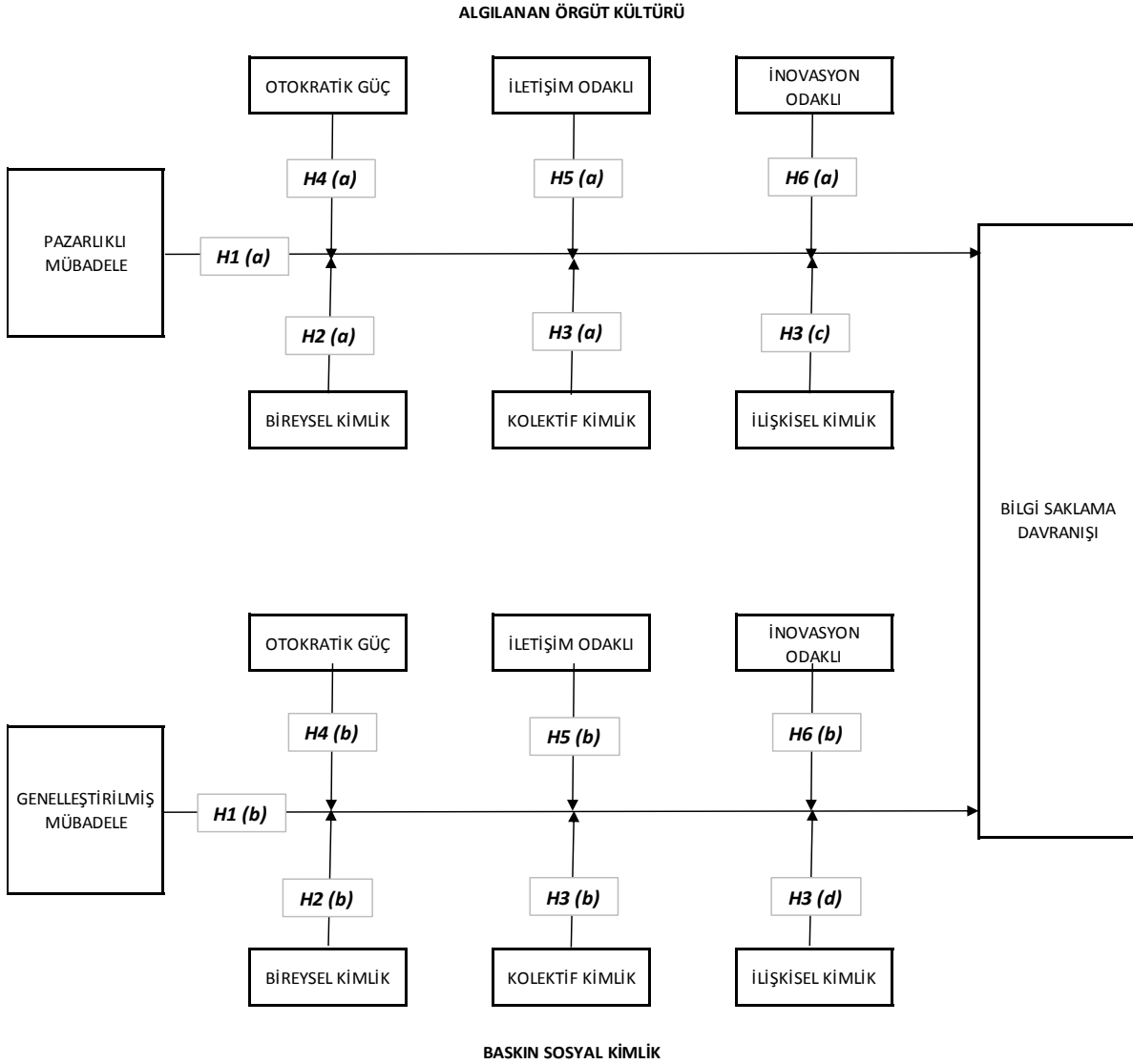
örgütsel bağlılığı zayıf meslektaşlarına kıyasla bilgi saklamanın olumsuz etkilerinden daha fazla zarar görebileceği belirtilmiştir. Connelly vd. (2019) bilgi paylaşımında güvenin rolüne de değinerek, çalışanların meslektaşlarına güven duymaları ve psikolojik güvenlik hissetmeleri durumunda bilgilerini paylaşma olasılıklarının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Sosyal mübadele kuramından faydalanan çalışmada bilgi saklama üzerinde psikolojik güvenliğin arabulucu rolünü ve örgütsel şüphencilik düzenleyici rolünü inceleyen bir model önermektedir. Farklı sektörlerden 268 Kanada çalışanıyla yapılan anket sonucunda çalışanların bilgi saklanan bir örgüt ortamında daha az yetkin ve özerk hissettikleri ve bu durumun örgütsel gelişimin önünde engel teşkil ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca psikolojik güvenlik, diğer bir deyişle, çalışanların olumsuz sonuçlar olmadan kendilerini ifade etmekten rahat hissetme ölçüsü, bu ilişkiye kısmen aracılık etmiştir. Dolayısıyla otokratik örgüt kültürünün bu bağlamda incelenmesi mümkün olabilir. Oliveira vd. (2021) tarafından sistemli literatür taraması yapılmış ve 52 görgül çalışmadan yararlanmıştır. Bilgi saklamanın başlıca öncülleri, güven, rekabet ve iş güvenliği olarak belirlenmiştir. Başlıca sonuçlar hem bireyler hem de organizasyonlar üzerindeki etkileri bağlamında, düşük iş tatmini, azalan inovasyon ve azalan örgüt performansı olarak belirlenmiştir. Başlıca düzenleyici değişkenler, liderlik, iletişim ve organizasyon kültürü olarak belirlenmiştir. Guo vd. (2022) işyerinde kendi hareket alanına oluşturmaya dair (territorial) hislerin ve bilgi saklama davranışlarının, çalışanların yenilikçilik ve yaratıcılık potansiyelini engelleyebileceğini, kendi hareket alanına oluşturmaya dair (territorial) hislere sahip olan çalışanların, diğer çalışanlarla bilgilerini paylaşmaktan kaçınmaları kaynaklı işyerinde iş birliği ve iletişim eksikliği meydana gelebileceğine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışanlarda bilgi paylaşımının teşvik edilmesi için ödüllendirilme ve eğitim fırsatları sunulması önerilmektedir.

2021 yılında Omran ve Eldin tarafından yapılan çalışmada üretkenlik karşıtı davranışların öncüllerinden olabileceği değerlendirilen çalışan suskunluğu ele alınmıştır. 230 çalışanın katıldığı araştırmada uyumlu/rıza gösteren (acquiescent) sessizlik ile işyerinde üretkenlik karşıtı davranışlar arasında aynı yönlü kuvvetli ilişki tespit edilmiştir. Topluluk ile uyumlu (prosocial) sessizlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar arasında zıt yönlü kuvvetli ilişki tespit edilirken, defansif sessizlik ile üretkenlik karşıtı davranış arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Çalışan sessizliğinin, çalışanın düşüncelerini ortaya koymamayı tercih etmesi itibarıyla örgüte ilişkin olumsuz bir tutum içerisinde olabileceğinden hareket ile bilgi saklama davranışı ile çalışanın sessiz kalma tutumu

arasındaki ilişki irdelenebilir. Sığırtmaç ve Akgün (2007) tarafından örgüt içi sessizliğin, örgüt kültürü, örgütsel iklim ve örgütsel kimlik gibi çapraz düzey faktörlerle ilişkisine odaklanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, örgüt içi sessizliğin çapraz seviye faktörleriyle ilişkili olduğunu ve özellikle örgüt kültürünün, örgüt içi sessizliği etkilemede en önemli faktör olduğunu göstermektedir. Van Dyne vd. (2003) kişilik gibi bireysel faktörlerin çalışanların görüşlerini açıklama konusunda sessiz kalması ile ilgili olduğunu, yüksek düzeyde duygusal istikrarı olan çalışanların, düşük duygusal stabiliteye sahip olanlardan daha olası bir şekilde görüşlerini ifade ettiklerini tespit etmiştir. Van Dyne vd. (2003) iş yükü ve görev karmaşıklığı gibi iş faktörlerin yanı sıra çalışanların önceki iş deneyimleri ve genel hayat memnuniyeti gibi kişisel faktörlerin örgüt içi sessizlik üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Milliken vd. (2003) örgüt içi sessizliğin gerekçelerini reddedilme korkusu, yönetime güven eksikliği ve fikirlerini söylemenin bir etkisi olmayacağına inanış olarak belirlemiş ve sonuçlarının çalışanlar üzerinde artan stres ve kaçırılan inovasyon fırsatları olarak tespit etmiştir.

Hipotezlerin özet gösterimi Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3: Araştırmaya Konu Hipotezlerin Özet Gösterimi



4.3. Araştırmanın Yöntemi

Literatüre katlı sağlayan öncü yayınlarda yer alan makaleler incelendiğinde, beklentinin bir kuramı test etmek, inşa etmek ya da genişletmek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kuramsal çerçeveyi düzenleyen süreçlerin görgül olarak test edilmesi ile desteklemek önem kazanmaktadır. Hangi değişkenlerin modele dahil edileceğine ilişkin kararın tasarım aşamasında verilebilmesi için, o alanda doyuma ulaşmış değişkenlerin tespiti ile birden fazla değişkenin modele dahil edilmesi önerilmektedir (Teddie, 2009; Creswell, 2011). Ancak, tasarım aşamasında iyi kurgulanmış olsa bile nitel boyutta kalacak bir çalışmanın güvenilirlik ve geçerlilik anlamında desteklenebilmesi için aşamalı bir

ölçüm sürecine tabi olması ya da nicel veri ile desteklenmesi uygun olacaktır (Bono ve Mc. Namara, 2011). Bu bağlamda, araştırma kapsamında Nicel ve Nitel analiz yöntemlerinden birlikte faydalanılması planlanmıştır. Nicel yöntemler ile tespit, nitel yöntemler ile konuya yönelik derinlemesine anlayış sağlanması hedeflenmektedir. Kimlik oryantasyonunun, kültür algısının modeldeki etkisinin belirlenebilmesi maksadıyla anket çalışması yürütülmüş, sosyal mübadele oryantasyonunun üretkenlik karşıtı davranışlara yansımalarının belirlenebilmesi için ise hem nicel hem de nitel tekniklerinden faydalanılmıştır. Nitel ve nicel teknikler kıyaslandığında, okuyucunun dikkatini çekebilme bağlamında, nitel araştırma sorusunun nicel araştırma sorusuna göre teorik boyutta çok daha iyi kurgulanmış olması gerekliliği malumdur. Bu bağlamda, müteakip süreçte elde edilen veri kapsamında araştırma modelinde güncellemeye gidilebilmesi mümkün olmaktadır. (Bansal ve Jorley 2012). Araştırmanın nitel analiz ile desteklenmesinin ana gerekçelerinden biri, sosyal bilimler alanında insanı odak noktasına alan çalışmalarda, çalışanların bulunduğu sosyal çevrenin algılanması, yorumlanması ve nihai bir değerlendirmeye ulaşması bağlamında bütüncül destek veriyi sağlayabiliyor olmasıdır. Nitel araştırma kapsamında fenomenoloji (olgu bilimi) yönteminden yararlanılmıştır. Olgu bilim araştırma deseni, farkında olduğumuz ama derinlemesine veya ayrıntılı bilgisine sahip olmadığımız konulara yönelik keşfedici açıklamalar yapmayı amaçlamaktadır (Sığırı, 2018). Araştırma verisi, mülakat ile toplanmıştır. Mülakat, sözlü iletişim yoluyla insanları ve onlarla ilişkili durumları anlamaya çalışan bir veri toplama tekniğidir (Sığırı, 2018).

Bu araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat ile önceden hazırlanmış, yanıtların izlediği yön doğrultusunda, konunun derinliğine inilebilmesi maksadıyla ilave sorular da sorulmuştur. Bu bağlamda bireyin sosyal mübadele eğiliminin üretkenlik karşıtı davranışa etkilerinin tüm boyutlarıyla anlaşılması maksadıyla “amaçlı örneklem” üzerinden öncelikle bireysel mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda önceden hazırlanmış açık uçlu sorular sorulmuş, yanıtların izlediği yön doğrultusunda, konunun derinliğine inilebilmesi maksadıyla ilave sorular eklenmiştir.

Bu görüşmelerde katılımcıların sosyal kimlik algıları ile sosyal mübadele eğilimleri ile algılanan örgüt kültürünün bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinin ve nedenselliğinin anlaşılması hedeflenmiştir. Bunun yanı sıra, bilgi saklama davranışı eğilimi, sosyal mübadele oryantasyonu, sosyal kimlik ve örgüt kültürü algısı ölçümü için nicel analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

4.4.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni çoğunlukla savunma sanayiinde faaliyet gösteren büyük firmalar ile sağlık sektörü ve üniversitelerden oluşan bilgi yoğun çalışan gruplarıdır. Araştırma kapsamında yarıdan fazlası savunma sanayiinde, kalanı ise sağlık sektöründe ve üniversitelerde görev alan 290 çalışana anket yapılmıştır. Anket formunun Survey Monkey isimli web uygulaması üzerinden yaklaşık 1000 kişi ile paylaşılmış olması sayesinde örneklemin rastgele seçilmesi sağlanmıştır. Ayrıca, savunma sanayinde farklı birimlerde görev alan bilgi yoğun çalışma yürüten ekiplerden seçilen 20 kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar

4.5.1. Kullanılan Ölçekler

Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği

Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos (2012) tarafından hazırlanan ve Journal of Organizational Behavior’da yayınlanan Knowledge hiding in organizations çalışmasında yer verilen bilgi saklama davranışı ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılacak soru seti 12 (oniki) maddeden oluşmakta olup, 5’li Likert tipi ölçek üzerinde, “Asla” ile “Her zaman” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Sosyal Mübadele Ölçeği

Yoshikawa, Wu ve Lee (2020) tarafından hazırlanmış ve Journal of Applied Psychology dergisinde yayınlanan ve 'Generalized exchange orientation: Conceptualization and scale development' ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılacak soru seti 15 (onbeş) maddeden oluşmakta olup, 5’li Likert tipi ölçek üzerinde, “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Örgüt Kültürü Ölçeği

Mueller (2014) tarafından hazırlanan ve European Management Journal’da yayınlanan Specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams çalışması ile Physey (1993) Örgütsel Kültür Modeli’nden hareket ile

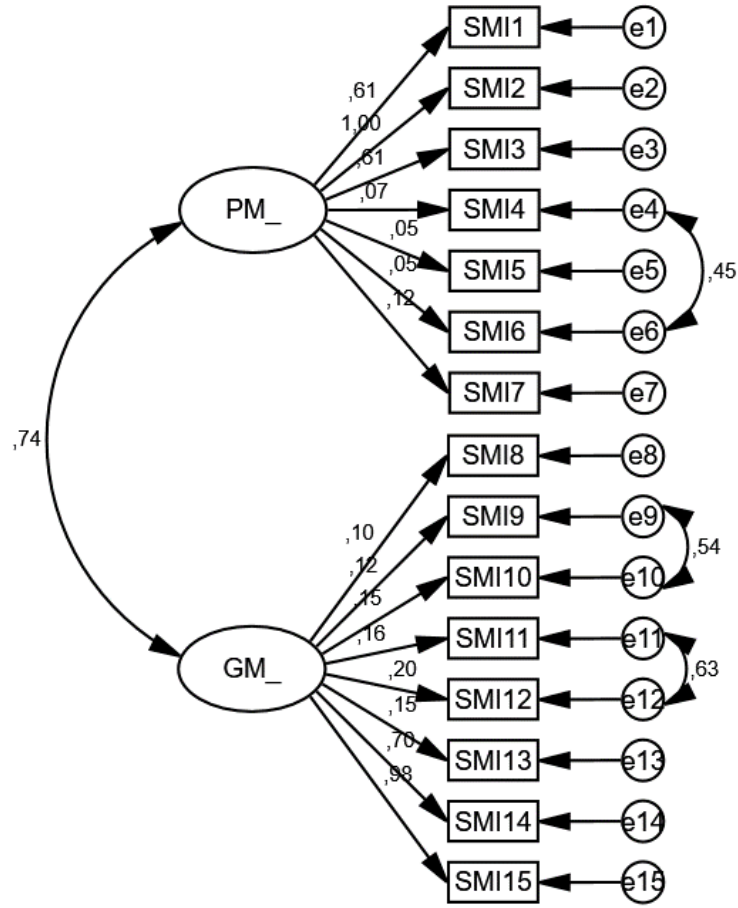
İpek tarafından (1999) geliştirilen Örgütsel Kültür ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılacak soru seti 28 (yirmisekiz) maddeden oluşmakta olup, 5'li Likert tipi ölçek üzerinde, “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Sosyal Kimlik Ölçeği

Kashima ve Hardie (2000) tarafından hazırlanan The development and validation of the Relational, Individual, and Collective Self aspects (RIC) ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılacak soru seti 7 (yedi) maddeden oluşmakta olup, 3 (üç) seçenek arasından kendilerine en yakın olduğunu değerlendirdikleri ifadenin seçilmesi istenmiştir.

4.5.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan sosyal mübadele ilişkisi, örgüt kültürü, bilgi saklama davranışı ve baskın sosyal kimlik ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi diyagramları Şekil 4 ila Şekil-7, uyum indeksleri Tablo 1-Tablo 4’de güvenilirlik analiz sonuçları ise Tablo 5’te verilmiştir. Bilgi saklama davranışı ölçeği kapsamında ankette yer alan 10. ve 11. Soru safi oynamak, 15. Soru bilgi istifçiliğini ölçmek için tasarlanmıştır ancak soru sayısı itibarıyla yeterli faktör yüklerini sağlayamayacakları değerlendirilerek nicel analiz sürecinden çıkartılmıştır.



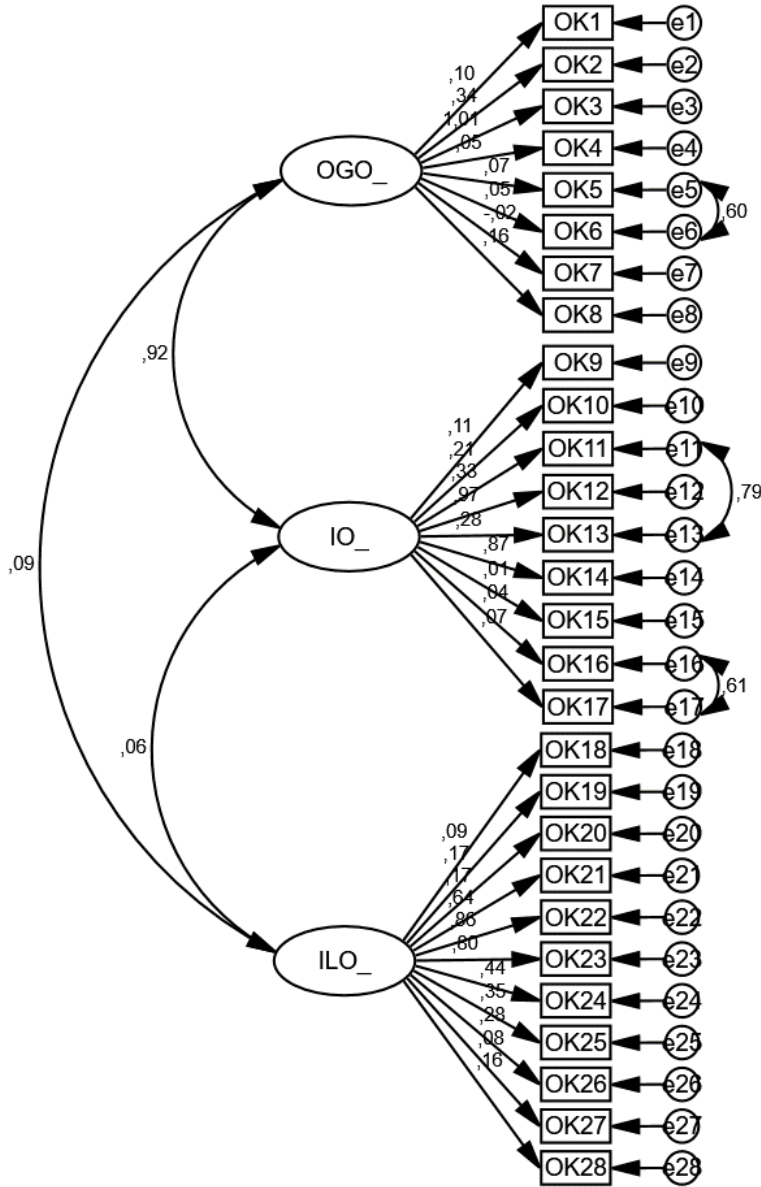
Şekil 4: Sosyal Mübadele İlişkisi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Sosyal mübadele ilişkisi (SMI) ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 4’te incelendiğinde örtük değişkenler arasında yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçek iki faktör altında “Pazarlıklı Mübadele n=7” “Genelleştirilmiş Mübadele n=8” toplamda n=15 maddede yüksek faktör yük değerlerine sahiptir. Sosyal mübadele ilişkisi ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Sosyal Mübadele İlişkisi Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$,000
CMIN / SD	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	1,932
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri			
CFI	$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$,958
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$,059
Mutlak Uyum İndeksleri			
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$,938
Artık Temelli Uyum İndeksleri			
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,042

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 1’de incelendiğinde; sosyal mübadele ilişkisi ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016).



Şekil 5: Örgüt Kültürü Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

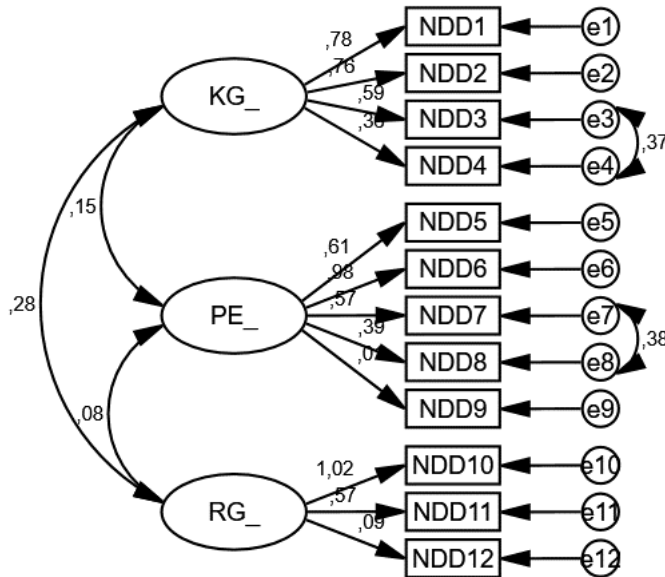
Örgüt kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 5’te incelendiğinde örtük değişkenler arasında yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçek üç faktör altında “Otokratik Güç Odaklı n=8” “İnovatif Odaklı n=9” ve “İletişim Odaklı n=11” toplamda n=28 maddede yüksek faktör yük değerlerine sahiptir. Örgüt

kültürü ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$,000
CMIN / SD	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	1,552
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri			
CFI	$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$,952
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$,045
Mutlak Uyum İndeksleri			
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$,887
Artık Temelli Uyum İndeksleri			
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,054

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 2’de incelendiğinde; örgüt kültürü ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016).



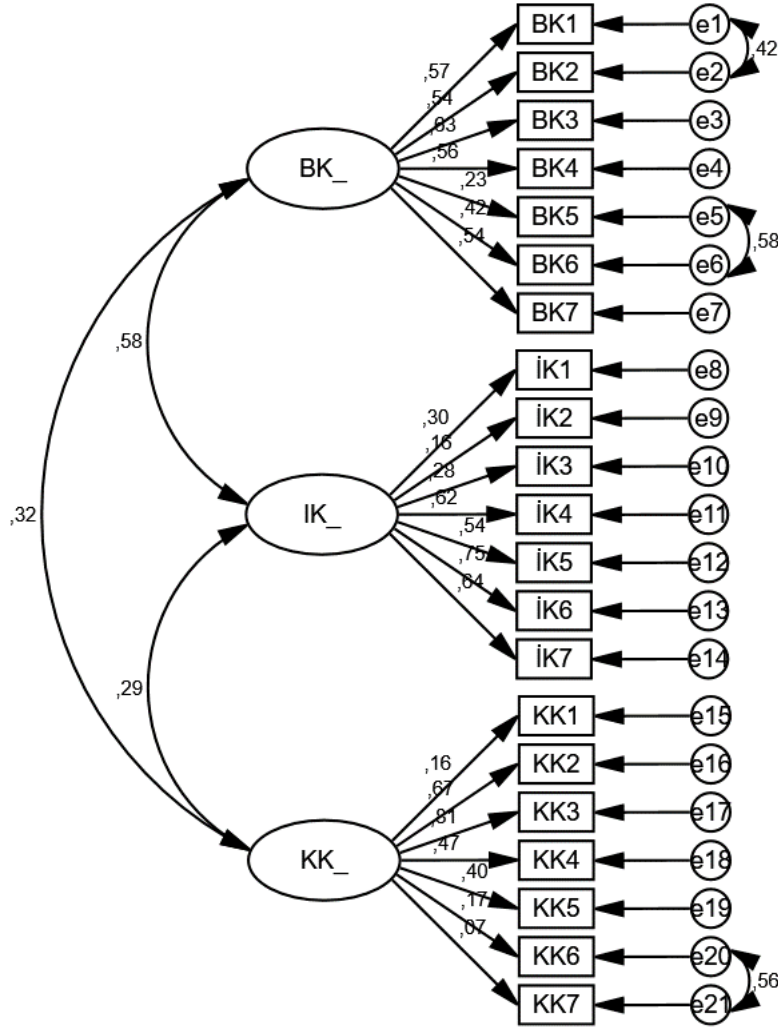
Şekil 6: Norm Dışı Davranış/Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi
Diyagramı

Bilgi saklama davranışı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 6’da incelendiğinde örtük değişkenler arasında yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçek üç faktör altında “Kaçamak Gizleme n=4” “Paylaşım Eksikliği n=5” ve “Rasyonel Gizleme n=3” toplamda n=12 maddede yüksek faktör yük değerlerine sahiptir. Norm dışı davranış ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi
Referans Aralıkları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$,001
CMIN / SD	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	1,787
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri			
CFI	$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$,957
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$,054
Mutlak Uyum İndeksleri			
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$,951
Artık Temelli Uyum İndeksleri			
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,040

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 3’te incelendiğinde; norm dışı davranış ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016).



Şekil 7: Baskın Sosyal Kimlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Baskın sosyal kimlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 7’de incelendiğinde örtük değişkenler arasında yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçek üç faktör altında “Bireysel Kimlik n=7” “İlişkisel Kimlik n=7” ve “Kolektif Kimlik n=7” toplamda n=21 maddede yüksek faktör yük değerlerine sahiptir. Baskın sosyal kimlik ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Baskın Sosyal Kimlik Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$,006
CMIN / SD	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	1,299
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri			
CFI	$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$,965
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$,033
Mutlak Uyum İndeksleri			
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$,099
Artık Temelli Uyum İndeksleri			
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,000

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 4’te incelendiğinde; baskın sosyal kimlik ölçeği uyum iyiliklerinin oldukça iyi olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016).

Ölçeklerin geneline ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

Ölçeklerin geneline ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5’te incelendiğinde; Sosyal Mübadele Ölçeği $\alpha=,767$ Örgüt Kültürü Ölçeği $\alpha=,801$ Norm Dışı Davranış Ölçeği $\alpha=,731$ Baskın Sosyal Kimlik Ölçeği $\alpha=,779$ bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısının ,70 ve üzeri olması beklenmektedir ancak madde sayısının az olması haliyle 0,50 ve üzeri değerler de güvenilir kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2005; Özdamar, 2004). Yapılan analizler neticesinde her bir ölçeğin de güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir.

Ölçek	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Sosyal Mübadele Ölçeği	,767
Pazarlıklı Mübadele	,711
Genelleştirilmiş Mübadele	,672
Örgüt Kültürü Ölçeği	,801
Otokratik Güç Odaklı	,621
İnovatif Odaklı	,704
İletişim Odaklı	,709
Bilgi Saklama Davranışı Ölçeği	,731
Kaçamak Gizleme	,743
Paylaşım Eksikliği	,640
Rasyonel Gizleme	,518
Baskın Sosyal Kimlik Ölçeği	,779
Bireysel Kimlik	,729
İlişkisel Kimlik	,647
Kolektif Kimlik	,623

Tablo 5 Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

4.5.3. Anket Formunun Hazırlanması ve Kapsamı

Araştırma soruları ve hipotezlerin test edilmesi bağlamında hazırlanan anket sorularının kolay anlaşılır olması hedeflenmiştir. Tüm ölçeklerin dil geçerliliğinin sağlanması, yani çeviri esnasında herhangi bir anlam kaybına uğramadıklarının teyidi maksadıyla ölçekler önce İngilizce'den Türkçe'ye, takiben Türkçe'den İngilizce'ye geri çevrilmiştir. Bu aşamalı çevirinin yapılmasında farklı ekiplerden yararlanılmıştır. Son aşamada, ölçeklerin orijinali ile İngilizce'ye geri çeviri arasında anlam kaybına sebep verecek farklılıklar olup olmadığı uzmanlar tarafından değerlendirilmiştir.

Takiben soruların anlaşılır olup olmadığının belirlenmesi için 3 kişilik bir grup üzerinde test edilmiştir. Anket formu 2 ana başlık altında toplam 73 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 8 tanesi katılımcıları tanımlamaya yönelik iken 65 tanesi yukarıda belirtilen 4 ölçekten alınmıştır.

4.5.4. Nitel Görüşme Formu Hazırlanması ve Kapsamı

Nitel görüşme için katılımcılarının seçiminde anket formunu dolduran katılımcılardan ayrıca görüşme yapmak isteyenlere öncelik verilmiştir. Bu katılımcılar tarafından, anket sorularına verdikleri yanıtların birbiriyle ilişkisinin yanı sıra vermiş oldukları yanıtlara ilişkin daha detay nedensellik açıklamak istedikleri belirtilmiştir. Nitel görüşme gerçekleştirilecek katılımcıların seçiminde cinsiyet, unvan ve tecrübe dağılımının homojen olmasına gayret gösterilmiştir.

Görüşme formları oluşturulurken başlangıçta ölçeklerde yer alan sorulardan hareket edilmiştir. Verilen yanıtlar bağlamında soru çeşitliliğine gidilmiştir. Katılımcıların tez kapsamında kullanılan kavramlara yönelik farkındalığının anlaşılmasına ilişkin olarak öncelikle araştırmaya temel teşkil eden terimlerin katılımcılar nezdinde nasıl algılandıkları irdelenmiştir. Örneğin bilgi saklama ile bilgi saklama kavramları arasında algılanan farklılıklar irdelenmiştir.

4.5.5. Veri Toplama Süreci

Anket verisi yaklaşık 6 aylık bir süreçte web tabanlı bir anket uygulaması olan Survey Monkey üzerinden toplanmıştır. Takip eden dönemde gerçekleştirilen nitel görüşmeler ise 2 haftalık bir süreçte tamamlanmıştır. Nitel görüşmeler büyük çoğunluğu savunma sanayinde görev alan, 6 aylık periyodun başında anketi tamamlamış olan çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Anketi doldurmadığını belirten 4 çalışan ile de görüşme gerçekleştirilmiştir.

4.5.6. Analiz Yöntemi

Yöntem olarak karma desen seçilmiştir. Nicel analiz kapsamında betimsel tarama yapılmıştır. Bu yöntem, verinin belirlenmiş bir zaman aralığında veya belirli bir örnekleme dayanarak betimsel (tanımlayıcı) analizini mümkün kılmaktadır (Teddie, 2009; Creswell, 2011). Nitel analiz kapsamında durum çalışması gerçekleştirilmiştir. Durum çalışmaları, belirli bir durumda veya olguda meydana gelen değişiklikleri, eğilimleri ve sorunları araştırmak için tasarlanan kalitatif bir yöntem olup, öznel verinin toplanması ve analiziyle birlikte insan davranışlarının, sosyal süreçlerin, fikirlerin ve değerlerin daha derinlemesine anlaşılmasına yardımcı olabilir (Teddie, 2009; Creswell, 2011).

Araştırma kapsamında öncelikle nicel analiz gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasına katılan çalışanlar arasından seçilen kişiler ile takiben mülakatlar gerçekleştirilmiş ve ardından nitel analiz süreci yürütülmüş olup bu bağlamda açıklayıcı sıralı desen yönteminden faydalanılmıştır. Açıklayıcı sıralı desen kapsamında, iki aşamada yürütülen çalışmada, öncelikle literatür taraması yapılmış ve uzman görüşleri incelenmiştir. Daha önce literatüre kazandırılmış kavramlardan hareket ile olası anlamlı ilişkilerin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Sonrasında örneklem toplanmış ve nicel veri analizi gerçekleştirilmiştir. Bu noktada keşfedilen ilişkilerin altta yatan gerekçelerinin anlaşılması için nitel analizden faydalanılmıştır. Örneğin bilgi sakınma ve bilgi saklama kavramları arasında algılanan fark olduğu nitel çalışma kapsamında tespit edilmiştir.

İstatistiksel analizler kapsamında SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır. Hipotez testleri, regresyon analizleri, faktör ve varyans analizleri için SPSS, ölçek doğrulama için AMOS programından faydalanılmıştır. Bununla beraber, 20 tane mülakatın görüşme dökümlerinin yapılması ile kod-tema analizleri için MS Excel programından faydalanılmıştır.

4.5.7. Ortak Metod Varyansının Varlığına Yönelik Analiz

Bu kapsamda gerçekleştirilen Harman tek faktör testi sonuçlarına göre norm dışı davranış ölçeği açıklanan toplam varyans oranı %26,2, sosyal mübadele ilişkisi ölçeği açıklanan toplam varyans oranı %25,2 örgüt kültürü ölçeği açıklanan toplam varyans oranı %16,7 baskın sosyal kimlik ölçeği açıklanan toplam varyans oranı %19,8 olarak tespit edilmiştir. Bahse konu bu değerlerin 0.50 değerinden küçük olması itibariyle ölçme araçlarında ortak yöntem varyansının olmadığı görülmektedir (Harman, 1968). İlgili test sonuçları Ek-6'da yer almaktadır.

BÖLÜM 5.

NİCEL ANALİZE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde anket aracılığı ile elde edilen verinin analizi sonucundan ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Anket kapsamında elde edilen bulguların detaylandırılmasına geçmeden önce, araştırma modelindeki sabit değişkenin katılımcılar tarafından farklı anlaşılakta olabileceğine dair tespiti yönelik açıklama getirmek gerekmiştir. Nitel analiz kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde saklama ve sakınma kavramının araştırmada kullanımının yerindeliğini anlamak üzere sorulan soruda farklı yanıtlar alınmıştır. Katılımcılar tarafından verilen yanıtlar Tablo-6'da derlenmiştir. Bilgi sakınma ve bilgi saklama kavramlarına katılımcılar tarafından yüklenen anlamlar değişkenlik gösterdiğinden, çalışmanın genelinde bu kavramlar için anlam bütünlüğünün sağlanabilmesi için “Bilgi saklama” ifadesi kullanılmıştır. Bununla beraber, anket sorularında bilgi sakınma ifadesi geçmediğinden, bilgi sakınma ve saklama kavramlarını yorumlamadaki ayrışmanın nicel analiz sonuçları etkilemediği değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Nitel Görüşme Katılımcılarının Bilgi Saklama ve Bilgi Sakınma kavramlarını algılama şekilleri:

Kavramları Algılama	Kişi Sayısı
Saklama Olumlu / Sakınma Olumsuz	4
Sakınma Olumlu/ Saklama Olumsuz	11
Saklama ve Sakınma Olumsuz	5

5.1. Sosyal Mübadele İlişkisi Düzeyine İlişkin Bulgular

Sosyal mübadele ilişkisi düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 7 ila Tablo-10 arasında verilmiştir.

Tablo 7: Sosyal Mübadele Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Pazarlıklı Mübadele	4,09	0,420	-0,179	-0,300
Genelleştirilmiş Mübadele	4,10	0,401	-0,250	-0,422
Ölçek Geneli	4,05	0,366	-0,027	-0,052

Sosyal mübadele ilişkisi düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 7’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Pazarlıklı Mübadele alt boyutu için 4,09±,420 Genelleştirilmiş Mübadele alt boyutu için 4,10±,401 Sosyal Mübadele İlişkisi ölçüm verileri geneli için 4,05±,366 bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım eğrisi içerisinde yer almaktadır. Araştırma katılımcılarının sosyal mübadele ilişkisi düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenebilir. Sosyal mübadele ilişkisi düzeyine ilişkin cinsiyet, yaş ve statü değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları müteakip tablolarda yer almaktadır.

Tablo 8: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	P
Pazarlıklı Mübadele	Kadın	151	4,09	0,415	,031	,975
	Erkek	120	4,09	0,427		
Genelleştirilmiş Mübadele	Kadın	151	4,12	0,403	,623	,534
	Erkek	120	4,09	0,399		
Sosyal Mübadele İlişkisi Ölçüm Verileri	Kadın	151	4,07	0,372	1,162	,246
	Erkek	120	4,02	0,358		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre sosyal mübadele ilişkisi düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde Pazarlıklı Mübadele alt boyutu

ölçüm verileri [$t=.031$, $p>0.05$] Genelleştirilmiş Mübadele ölçüm verileri [$t=.623$, $p>0.05$] Sosyal Mübadele İlişkisi ölçüm verileri [$t=1.162$, $p>0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sosyal mübadele ilişkisi düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde kadın katılımcılar (4,07) ile erkek katılımcıların (4,02) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Pazarlıklı Mübadele	102	4,08	0,436			
<= 34,00				1,390	,251	-
35,00 - 42,00	85	4,14	0,438			
43,00+	84	4,03	0,377			
Genelleştirilmiş Mübadele	102	4,10	0,414			
<= 34,00				,195	,823	-
35,00 - 42,00	85	4,13	0,399			
43,00+	84	4,09	0,389			
Sosyal Mübadele İlişkisi Ölçüm Verileri	102	4,05	0,387			
<= 34,00				,281	,756	-
35,00 - 42,00	85	4,07	0,345			
43,00+	84	4,03	0,363			

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre sosyal mübadele ilişkisi düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde Pazarlıklı Mübadele alt boyutu ölçüm verileri [$F=1.390$, $p>0.05$] Genelleştirilmiş Mübadele ölçüm verileri [$F=.823$, $p>0.05$] Sosyal Mübadele İlişkisi ölçüm verileri [$t=.756$, $p>0.05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sosyal mübadele ilişkisi düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde bütün yaş grubu katılımcıların puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	N	\bar{X}	S	t	P
Pazarlıklı Mübadele	58	4,08	0,413	,446	,656
	98	4,11	0,410		
Genelleştirilmiş Mübadele	58	4,03	0,421	,768	,444
	98	4,08	0,383		
Sosyal Mübadele İlişkisi Ölçüm Verileri	58	4,02	0,340	,410	,682
	Yönetici				
	Uzman	98	4,04		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Statü değişkenine göre sosyal mübadele ilişkisi düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde Pazarlıklı Mübadele alt boyutu ölçüm verileri [t=.446, p>0.05] Genelleştirilmiş Mübadele ölçüm verileri [t=.768, p>0.05] Sosyal Mübadele İlişkisi ölçüm verileri [t=.410, p>0.05] statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sosyal mübadele ilişkisi düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde yönetici katılımcılar (4,02) ile uzman katılımcıların (4,04) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

5.2. Örgüt Kültürü Algı Düzeyine İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü algı düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo-11 ila Tablo-14 arasında verilmiştir.

Tablo 11: Örgüt Kültürü Algı Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Otokratik Güç Odaklı	4,08	0,405	-0,146	-0,214
İnovatif Odaklı	3,95	0,423	-0,363	1,165
İletişim Odaklı	3,89	0,460	-1,024	3,028
Ölçek Geneli	3,97	0,322	-0,338	0,110

Örgüt kültürü algı düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 4.5'te incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Otokratik Güç Odaklı alt boyutu için $4,08 \pm 0,405$ İnovatif Odaklı alt boyutu için $3,95 \pm 0,423$ İletişim Odaklı alt boyutu için $3,89 \pm 0,460$ Örgüt Kültürü algı düzeyi ölçüm verileri geneli için $3,97 \pm 0,332$ bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım eğrisi içerisinde yer almaktadır. Araştırma katılımcılarının örgüt kültürü algı düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir. Örgüt kültürü algı düzeyine ilişkin cinsiyet, yaş ve statü değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları müteakip tablolarda verilmiştir.

Tablo 12: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	P
Otokratik Güç Odaklı	Kadın	151	4,08	0,397	,080	,936
	Erkek	120	4,08	0,417		
İnovatif Odaklı	Kadın	151	3,98	0,397	1,117	,265
	Erkek	120	3,92	0,452		
İletişim Odaklı	Kadın	151	3,91	0,449	,496	,620
	Erkek	120	3,88	0,475		
Örgüt Kültürü Algı Düzeyi Ölçüm Verileri	Kadın	151	3,98	0,301	,848	,397
	Erkek	120	3,95	0,347		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde Otokratik Güç Odaklı alt boyutu ölçüm verileri [t=.080, p>0.05] İnovatif Odaklı ölçüm verileri [t=1.117, p>0.05] İletişim Odaklı alt boyutu ölçüm verileri [t=.748, p>0.05] Örgüt Kültürü algı düzeyleri ölçüm verileri [t=.848, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgüt kültürü algı düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde kadın katılımcılar (3,98) ile erkek katılımcıların (3,95) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	F	p	Fark
		102	4,07	0,424			
Otokratik Güç Odaklı	<= 34,00	85	4,14	0,419	1,132	,324	-
	35,00 - 42,00	84	4,05	0,366			
	43,00+						
		102	3,94	0,413			
İletişim Odaklı	<= 34,00				1,300	,274	-
	35,00 - 42,00	85	4,01	0,401			
	43,00+	84	3,91	0,454			
		102	3,85	0,438			
İnovatif Odaklı	<= 34,00				,877	,417	-
	35,00 - 42,00	85	3,92	0,453			
	43,00+	84	3,92	0,493			
Örgüt Kültürü Algı Düzeyi Ölçüm Verileri		102	3,94	0,310			
	<= 34,00				1,415	,245	-
	35,00 - 42,00	85	4,02	0,328			
	43,00+	84	3,95	0,328			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre örgüt kültürü algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde Otokratik Güç Odaklı alt boyutu ölçüm verileri

[F=1.132, p>0.05] İnovatif Odaklı ölçüm verileri [t=1.300, p>0.05] İletişim Odaklı alt boyutu ölçüm verileri [t=.877, p>0.05] Örgüt Kültürü algı düzeyleri ölçüm verileri [t=1.415, p>0.05] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgüt kültürü algı düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde bütün yaş grubu katılımcıların puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	P
Otokratik Güç Odaklı	Yönetici	58	4,08	0,403	,269	,788
	Uzman	98	4,10	0,395		
İnovatif Odaklı	Yönetici	58	3,98	0,352	,018	,986
	Uzman	98	3,97	0,390		
İletişim Odaklı	Yönetici	58	4,04	0,374	3,296	,001*
	Uzman	98	3,80	0,470		
Örgüt Kültürü Algı Düzeyi Ölçüm Verileri	Yönetici	58	4,03	0,293	1,463	,145
	Uzman	98	3,95	0,299		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Statü değişkenine göre örgüt kültürü algı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde Otokratik Güç Odaklı alt boyutu ölçüm verileri [t=.269, p>0.05] İnovatif Odaklı ölçüm verileri [t=.018, p>0.05] Örgüt Kültürü algı düzeyleri ölçüm verileri [t=1.463, p>0.05] statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak İletişim Odaklı alt boyutu ölçüm verileri [t=3.296, p<0.05] statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İletişim Odaklı alt boyutu ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde yönetici katılımcılar (4,04) puanlarının lehine bir artış olduğu görülmektedir.

5.3. Bilgi Saklama Davranışı Düzeyine İlişkin Bulgular

Bilgi saklama davranışı düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 5.15 ila Tablo-18 arasında verilmiştir.

Tablo 15: Bilgi Saklama Davranışı Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Kaçamak Gizleme	4,02	0,571	-0,080	-0,481
Paylaşım Eksikliği	4,10	0,478	-0,285	-0,404
Rasyonel Gizleme	4,03	0,540	-0,157	-0,528
Ölçek Geneli	4,06	0,379	0,048	-0,039

Bilgi saklama davranışı düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 15’te incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Kaçamak Gizleme alt boyutu için $4,02\pm,571$ Paylaşım Eksikliği alt boyutu için $4,10\pm,478$ Rasyonel Gizleme alt boyutu için $4,03\pm,540$ Bilgi Saklama Davranışı düzeyi ölçüm verileri geneli için $4,06\pm,379$ bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım eğrisi içerisinde yer almaktadır. Araştırma katılımcılarının bilgi saklama davranışı algı düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir. Bilgi saklama davranış düzeyine ilişkin cinsiyet, yaş ve statü değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 16 -Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 16: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	P
Kaçamak Gizleme	Kadın	151	4,05	0,587	,694	,489
	Erkek	120	4,00	0,550		
Paylaşım Eksikliği	Kadın	151	4,09	0,457	,130	,896
	Erkek	120	4,10	0,505		
Rasyonel Gizleme	Kadın	151	4,09	0,518	2,051	,041*
	Erkek	120	3,96	0,560		
Bilgi Saklama Davranışı Ölçüm Verileri		151	4,08	0,376	,998	,319
	Kadın					
	Erkek	120	4,03	0,382		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre bilgi saklama davranışı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde Kaçamak Gizleme alt boyutu ölçüm verileri [t=.694, p>0.05] Paylaşım Eksikliği ölçüm verileri [t=.130, p>0.05] Bilgi Saklama Davranışı ölçüm verileri [t=.998, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak Rasyonel Gizleme alt boyutu ölçüm verileri [t=2.051, p<0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Rasyonel Gizleme alt boyutu ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde kadın katılımcılar (4,09) puanlarının lehine bir artış olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kaçamak Gizleme	<= 34,00	102	4,10	0,564			
	35,00 - 42,00	85	4,01	0,554	1,654	,193	-
	43,00+	84	3,95	0,590			
Paylaşım Eksikliği	<= 34,00	102	4,07	0,502			
	35,00 - 42,00	85	4,15	0,463	,766	,466	-
	43,00+	84	4,07	0,463			
Rasyonel Gizleme	<= 34,00	102	4,06	0,595			
	35,00 - 42,00	85	3,98	0,549	,533	,587	-
	43,00+	84	4,05	0,457			
Bilgi Saklama Davranışı Ölçüm Verileri	<= 34,00	102	4,08	0,407			
	35,00 - 42,00	85	4,06	0,378	,481	,619	-
	43,00+	84	4,02	0,344			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre bilgi saklama davranışı düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde Kaçamak Gizleme alt boyutu ölçüm verileri [F=1.654, p>0.05] Paylaşım Eksikliği ölçüm verileri [t=.766, p>0.05] Rasyonel Gizleme alt boyutu ölçüm verileri [t=.533, p>0.05] Bilgi Saklama Davranışı ölçüm verileri [t=.481, p>0.05] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bilgi saklama davranışı ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde bütün yaş grubu katılımcıların puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	P
Kaçamak Gizleme	Yönetici	58	3,90	0,504	,905	,367
	Uzman	98	3,98	0,563		
Paylaşım Eksikliği	Yönetici	58	4,09	0,494	,551	,582
	Uzman	98	4,13	0,481		
Rasyonel Gizleme	Yönetici	58	3,94	0,401	1,665	,100
	Uzman	98	4,08	0,565		
Bilgi Saklama Davranışı Ölçüm Verileri	Yönetici	58	3,99	0,330	1,348	,180
	Uzman	98	4,07	0,371		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Statü değişkenine göre bilgi saklama davranışı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde Kaçamak Gizleme alt boyutu ölçüm verileri [t=.905, p>0.05] Paylaşım Eksikliği ölçüm verileri [t=.551, p>0.05] Rasyonel Gizleme alt boyutu ölçüm verileri [t=1.665, p>0.05] Bilgi Saklama Davranışı ölçüm verileri [t=1.348, p>0.05] statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bilgi saklama davranışı ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde yönetici katılımcılar (3,99) ile uzman katılımcıların (4,07) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

5.4. Baskın Sosyal Kimlik Düzeyine İlişkin Bulgular

Baskın sosyal kimlik düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Baskın Sosyal Kimlik Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bireysel Kimlik	4,03	0,467	-0,125	-0,258
İlişkisel Kimlik	4,03	0,445	-0,243	-0,237
Kolektif Kimlik	3,93	0,425	-0,140	0,121
Ölçek Geneli	4,00	0,331	-0,231	0,222

Baskın sosyal kimlik düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 19’da incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Bireysel Kimlik alt boyutu için $4,03 \pm 0,467$ İlişkisel Kimlik alt boyutu için $4,03 \pm 0,445$ Kolektif Kimlik alt boyutu için $3,93 \pm 0,425$ Baskın Sosyal Kimlik düzeyi ölçüm verileri geneli için $4,00 \pm 0,331$ bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık değerleri normal dağılım eğrisi içerisinde yer almaktadır. Araştırma katılımcılarının baskın sosyal kimlik algı düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir. Baskın sosyal kimlik düzeyine ilişkin cinsiyet, yaş ve statü değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 20-Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 20: Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	P
Bireysel Kimlik	Kadın	151	4,06	0,462	,974	,331
	Erkek	120	4,00	0,472		
İlişkisel Kimlik	Kadın	151	4,05	0,446	1,013	,312
	Erkek	120	4,00	0,442		
Kolektif Kimlik	Kadın	151	3,95	0,408	,811	,418
	Erkek	120	3,91	0,446		
Baskın Sosyal Kimlik Ölçüm Verileri	Kadın	151	4,02	0,319	1,244	,215
	Erkek	120	3,97	0,344		

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre baskın sosyal kimlik düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde Bireysel Kimlik alt boyutu ölçüm verileri [$t=.974$, $p>0.05$] İlişkisel Kimlik ölçüm verileri [$t=1.013$, $p>0.05$] Kolektif Kimlik alt boyutu ölçüm verileri [$t=.811$, $p>0.05$] Baskın Sosyal Kimlik ölçüm verileri [$t=1.244$, $p>0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Baskın sosyal kimlik ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde kadın katılımcılar (4,02) ile erkek katılımcıların (3,97) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Bireysel Kimlik	$\leq 34,00$	102	4,08	0,451			
	35,00 - 42,00	85	4,03	0,482	1,105	,333	-
	43,00+	84	3,98	0,469			
İlişkisel Kimlik	$\leq 34,00$	102	4,05	0,490			
	35,00 - 42,00	85	4,04	0,387	,363	,696	-
	43,00+	84	4,00	0,444			
Kolektif Kimlik	$\leq 34,00$	102	3,88	0,389			
	35,00 - 42,00	85	3,99	0,392	1,514	,222	-
	43,00+	84	3,93	0,490			
Baskın Sosyal Kimlik Ölçüm Verileri	$\leq 34,00$	102	4,00	0,329			
	35,00 - 42,00	85	4,02	0,331	,516	,598	-
	43,00+	84	3,97	0,335			

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre baskın sosyal kimlik düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde Bireysel Kimlik alt boyutu ölçüm verileri [$F=1.105$, $p>0.05$] İlişkisel Kimlik ölçüm verileri [$t=.363$, $p>0.05$] Kolektif Kimlik alt boyutu ölçüm verileri [$t=1.514$, $p>0.05$] Baskın Sosyal Kimlik ölçüm verileri [$t=.516$, $p>0.05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Baskın sosyal kimlik ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde bütün yaş grubu katılımcıların puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Statü Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	P
Bireysel Kimlik	Yönetici	58	3,97	0,411		,370
	Uzman	98	4,03	0,466	,900	
İlişkisel Kimlik	Yönetici	58	4,03	0,399		,963
	Uzman	98	4,04	0,429	,046	
Kolektif Kimlik	Yönetici	58	4,04	0,400		,026*
	Uzman	98	3,89	0,382	2,243	
Baskın Sosyal Kimlik Ölçüm Verileri		Yönetici	58	4,01	0,277	,637
		Uzman	98	3,99	0,328	

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Statü değişkenine göre bilgi saklama davranışı düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde Bireysel Kimlik alt boyutu ölçüm verileri [t=.900, p>0.05] İlişkisel Kimlik ölçüm verileri [t=.046, p>0.05] Baskın Sosyal Kimlik ölçüm verileri [t=.473, p>0.05] statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak Kolektif Kimlik alt boyutu ölçüm verileri [t=2.243, p<0.05] statü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kolektif Kimlik alt boyutu ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde yönetici katılımcılar (4,01) puanlarının lehine bir artış olduğu görülmektedir.

5.5. Sosyal Mübadele İlişkisi, Örgüt Kültürü, Bilgi Saklama Davranışı ve Baskın Sosyal Kimlik Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Sosyal mübadele ilişkisi, örgüt kültürü, bilgi saklama davranışı ve baskın sosyal kimlik arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Sosyal mübadele ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: Sosyal Mübadele İlişkisi ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C
Pazarlıklı Mübadele (A)	1		
Genelleştirilmiş Mübadele (B)	,433**	1	
Sosyal Mübadele İlişkisi (C)	,505**	,832**	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Sosyal mübadele ilişkisi ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; sosyal mübadele ilişkisi ölçüm verileri ile pazarlıklı mübadele ölçüm verileri arasında [$r=.505$, $p<0,01$] genelleştirilmiş mübadele ölçüm verileri arasında [$r=.433$, $p<0,01$] anlamlı bir ilişki vardır. Öte yandan genelleştirilmiş mübadele ölçüm verileri ile sosyal mübadele ölçüm verileri arasında [$r=.832$, $p<0,01$] istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Örgüt kültürü algı düzeyi ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24: Örgüt Kültürü Algı Düzeyleri ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C	D
Otokratik Güç Odaklı (A)	1			
İnovatif Odaklı (B)	,541**	1		
İletişim Odaklı (C)	,232**	,243**	1	
Örgüt Kültürü Algı Düzeyi (D)	,745**	,823**	,668**	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgüt kültürü algı düzeyi ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; örgüt kültürü algı düzeyi ile otokratik güç odaklı arasında [$r=.745$, $p<0,01$] inovatif odaklı arasında [$r=.232$, $p<0,01$] iletişim odaklı arasında [$r=.541$, $p<0,01$]; inovatif odaklı ile iletişim odaklı arasında [$r=.243$, $p<0,01$] örgüt kültürü algı düzeyi arasında [$r=.823$, $p<0,01$]; iletişim odaklı ile örgüt kültürü algı düzeyi arasında [$r=.668$, $p<0,01$] anlamlı bir ilişki vardır. Bilgi saklama davranışı ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25: Bilgi Saklama Davranışı ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C	D
Kaçamak Gizleme (A)	1			
Paylaşım Eksikliği (B)	,262**	1		
Rasyonel Gizleme (C)	,226**	,331**	1	
Bilgi Saklama Davranışı (D)	,721**	,776**	,644**	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bilgi saklama davranışı ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile kaçamak gizleme arasında [r=.721, p<0,01] paylaşım eksikliği arasında [r=.226, p<0,01] rasyonel gizleme arasında [r=.262 p<,01]; paylaşım eksikliği ile rasyonel gizleme arasında [r=.331, p<0,01] bilgi saklama davranışı arasında [r=.776, p<0,01]; rasyonel gizleme ile bilgi saklama davranışı arasında [r=.644, p<0,01] anlamlı bir ilişki vardır. Baskın sosyal kimlik ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Baskın Sosyal Kimlik ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C	D
Bireysel Kimlik (A)	1			
İlişkisel Kimlik (B)	,480**	1		
Kolektif Kimlik (C)	,187**	,304**	1	
Baskın Sosyal Kimlik (D)	,766**	,805**	,652**	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Baskın sosyal kimlik ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; baskın sosyal kimlik ile bireysel kimlik arasında [r=.766, p<0,01] ilişkisel kimlik arasında [r=.480, p<0,01] kolektif kimlik arasında [r=.187 p<,01]; ilişkisel kimlik ile kolektif kimlik arasında [r=.304, p<0,01] baskın sosyal kimlik arasında [r=.805, p<0,01]; kolektif kimlik ile baskın sosyal kimlik arasında [r=.652, p<0,01] anlamlı bir ilişki vardır. Pazarlıklı ve genelleştirilmiş mübadele ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Bilgi Saklama Davranışı ile Pazarlıklı ve Genelleştirilmiş Mübadele Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C
Bilgi Saklama Davranışı (A)	1		
Pazarlıklı Mübadele (B)	,403**	1	
Genelleştirilmiş Mübadele (D)	,378**	,433**	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Baskın sosyal kimlik ile pazarlıklı ve genelleştirilmiş mübadele arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; bilgi saklama davranışı ile pazarlıklı mübadele arasında [$r=.403$, $p<0,01$] genelleştirilmiş mübadele arasında [$r=.378$, $p<0,01$]; pazarlıklı mübadele ile genelleştirilmiş mübadele arasında [$r=.433$, $p<0,01$] pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Ayrıca Tablo 28 incelendiğinde genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi sakınma davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=0,294$ $p<0,05$]. Bunun yanı sıra, pazarlıklı mübadelenin de, bilgi sakınma davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=0,251$ $p<0,05$].

Tablo 28: Bilgi Sakınma Davranışı ile Genelleştirilmiş Mübadele ve Pazarlıklı Mübadele İlişkisine Ait Analiz Sonuçları

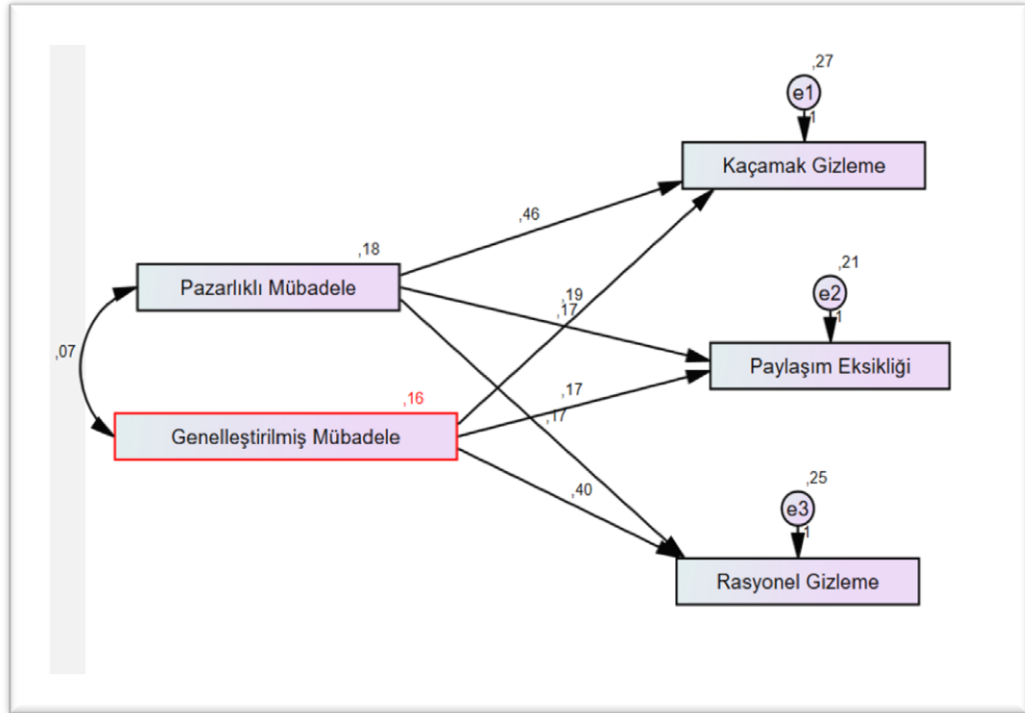
Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Genelleştirilmiş Mübadele → Bilgi Sakınma Davranışı	0,294	0,054	4,887	0,000*
Pazarlıklı Mübadele → Bilgi Sakınma Davranışı	0,251	0,057	4,171	0,000*

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bununla beraber, bilgi saklama davranışı ile pazarlıklı ve genelleştirilmiş mübadele arasındaki ilişkiye ait yapısal eşitlik modeli regresyon ağırlıkları ve yol analizi Tablo 29'da ve Şekil-8'de yer almaktadır.

Tablo 29: Bilgi Saklama Davranışı ile Pazarlıklı Ve Genelleştirilmiş Mübadele Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		Tahmin	S.H.	Kritik Rasyo	P	
KG	<---	PM	,457	,084	5,466	***
PE	<---	PM	,171	,074	2,298	,022
RG	<---	PM	,170	,080	2,115	,034
KG	<---	GM	,194	,088	2,217	,027
PE	<---	GM	,171	,078	2,189	,029
RG	<---	GM	,405	,084	4,796	***



Şekil 8: Bilgi Saklama Davranışı Alt Boyutları ile Pazarlıklı ve Genelleştirilmiş Mübadele Arasındaki İlişkiye Ait Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi

Bu bağlamda, “**HI(a):** Pazarlıklı sosyal mübadele ile bilgi saklama davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.” ve “**HI(b):** Genelleştirilmiş sosyal mübadele ile bilgi saklama davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezleri desteklenmektedir.

Sosyal mübadele ilişkisi, örgüt kültürü, bilgi saklama davranışı ve baskın sosyal kimlik arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 29: Sosyal Mübadele İlişkisi, Örgüt Kültürü, Bilgi Saklama Davranışı ve Baskın Sosyal Kimlik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C	D
Sosyal Mübadele İlişkisi (A)	1			
Örgüt Kültürü Algı Düzeyi (B)	,617**	1		
Bilgi Saklama Davranışı (C)	,491**	,512**	1	
Baskın Sosyal Kimlik (D)	,581**	,667**	,779**	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, **p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Sosyal mübadele ilişkisi, örgüt kültürü, bilgi saklama davranışı ve baskın sosyal kimlik arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; sosyal mübadele ilişkisi ile örgüt kültürü algı düzeyi arasında [$r=.617$, $p<0,01$] bilgi saklama davranışı arasında [$r=.491$, $p<0,01$] baskın sosyal kimlik arasında [$r=.581$, $p<0,01$]; örgüt kültürü algı düzeyi ile bilgi saklama davranışı arasında [$r=.512$, $p<0,01$] baskın sosyal kimlik arasında [$r=.667$, $p<0,01$]; bilgi saklama davranışı ile baskın sosyal kimlik arasında [$r=.779$, $p<0,01$] istatistik olarak anlamlı bir ilişki vardır.

5.6. Düzenleyicilik Modeline İlişkin Bulgular

Pazarlıklı ve genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde bireysel kimlik, kolektif kimlik, otokratik güç odaklılık, iletişim odaklılık, inovatif odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 31-Tablo 40'ta verilmiştir.

Tablo 30: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Pazarlıklı Mübadele → Bilgi Saklama Davranışı	,090	,251	,360	,718
Bireysel Kimlik → Bilgi Saklama Davranışı	,568	,252	2,254	,025*
PM x BK (Int) → Bilgi Saklama Davranışı	,014	,061	,240	,810

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde bireysel kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 31'de incelendiğinde; pazarlıklı

mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi yoktur [$S\beta=,090$ $p>0,05$]. Öte yandan bireysel kimliğin, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,568$ $p<0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile bireysel kimlik birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür [$S\beta=,014$ $p>0,05$]. Bir başka ifadeyle bireysel kimliğin, bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi istatistiki olarak anlamlıyken, pazarlıklı mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde bireysel kimliğin pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur.

Bu bağlamda “**H2(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini bireysel kimlik odaklılık biçimlendirir.**” hipotezi desteklenmemiştir.

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde bireysel kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 31: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	P
Genelleştirilmiş Mübadele→ Bilgi Saklama Davranışı	,483	,253	1,907	,051*
Bireysel Kimlik→ Bilgi Saklama Davranışı	,945	,263	3,588	,000*
GM x BK (Int) → Bilgi Saklama Davranışı	,074	,062	1,193	,233

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde bireysel kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 32’de incelendiğinde; genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. [$S\beta=,483$ $p\leq 0,05$]. Bununla beraber, bireysel kimliğin, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,945$ $p<0,05$]. Modele genelleştirilmiş mübadele ile bireysel kimlik birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür [$S\beta=,074$ $p>0,05$]. Bir başka ifadeyle genelleştirilmiş mübadele ve bireysel kimliğin, bilgi saklama davranışı üzerinde ayrı ayrı etkisi istatistiki olarak anlamlıyken, genelleştirilmiş mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde bireysel kimliğin pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz

sonuçları bağlamında değerlendirildiğinde kısmi düzenleyicilik etkisi olabileceği öngörülmektedir.

Alt boyut düzeyinde, geliştirilmiş mübadelenin, paylaşım eksikliği davranışı üzerindeki etkisinde bireysel kimliğin düzenleyicilik rolü Tablo 33'te incelendiğinde; geliştirilmiş mübadelenin, paylaşım eksikliği davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=0,903$ $p<0,05$]. Öte yandan bireysel kimliğin, paylaşım eksikliği davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=1,656$ $p<0,05$]. Modele geliştirilmiş mübadele ile bireysel kimlik birlikte dahil edildiğinde ise paylaşım eksikliği davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta= -1,477$ $p<0,05$].

Tablo 32: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Geliştirilmiş Mübadelenin, Paylaşım Eksikliği Davranışı Üzerindeki Etkisinde Bireysel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Bireysel Kimlik (BK) → Paylaşım Eksikliği Davranışı	1,656	0,472	3,590	0,000*
Geliştirilmiş Mübadele (GM) → Paylaşım Eksikliği Davranışı	0,903	0,454	2,371	0,018*
BK x GM → Paylaşım Eksikliği Davranışı	-1,477	0,112	-2,233	0,026*

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu bağlamda, "**H2(b): Geliştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini bireysel kimlik odaklılık biçimlendirir.**" hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde kolektif kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 33: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Pazarlıklı Mübadele → Bilgi Saklama Davranışı	,104	,433	,241	,809
Kolektif Kimlik → Bilgi Saklama Davranışı	,027	,448	,061	,951
PM x KK (Int) → Bilgi Saklama Davranışı	,056	,110	,512	,608

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde kolektif kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 34’te incelendiğinde; pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi yoktur [$S\beta=,104$ $p>0,05$]. Öte yandan kolektif kimliğin, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,027$ $p>0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile kolektif kimlik birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür [$S\beta=,056$ $p>0,05$]. Bir başka ifadeyle pazarlıklı mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde kolektif kimliğin pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz sonuçları bağlamında değerlendirildiğinde kısmi düzenleyicilik etkisi olabileceği öngörülmektedir.

Alt boyut düzeyinde, pazarlıklı mübadelenin, kaçamak gizleme davranışı üzerindeki etkisinde kolektif kimliğin düzenleyicilik rolü Tablo 35’te incelendiğinde; pazarlıklı mübadelenin, kaçamak gizleme davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-1,072$ $p<0,05$]. Öte yandan kolektif kimliğin, kaçamak gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-1,482$ $p<0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile kolektif kimlik birlikte dahil edildiğinde ise kaçamak gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=2,304$ $p<0,05$].

Tablo 34: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Kaçamak Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Kolektif Kimlik (KK) → Kaçamak Gizleme Davranışı	-1,482	0,688	-2,896	0,004*
Pazarlıklı Mübadele (PM) → Kaçamak Gizleme Davranışı	-1,072	0,665	-2,193	0,029*
KK x PM → Kaçamak Gizleme Davranışı	2,304	0,169	3,003	0,003*

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bunun yanı sıra, pazarlıklı mübadelenin, rasyonel gizleme davranışı üzerindeki etkisinde kolektif kimliğin düzenleyicilik rolü Tablo 36’da incelendiğinde; pazarlıklı mübadelenin, rasyonel gizleme davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=1,559$ $p<0,05$]. Öte yandan kolektif kimliğin, rasyonel gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=1,631$ $p<0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile kolektif kimlik birlikte dahil

edildiğinde ise rasyonel gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-2,115$ $p<0,05$].

Tablo 35: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Rasyonel Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Kolektif Kimlik (KK) → Rasyonel Gizleme Davranışı	1,631	0,668	3,106	0,002*
Pazarlıklı Mübadele (PM) → Rasyonel Gizleme Davranışı	1,559	0,646	3,107	0,002*
KK x PM → Rasyonel Gizleme Davranışı	-2,115	0,164	-2,686	0,008*

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu bağlamda, “**H3(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini kolektif kimlik odaklılık biçimlendirir.**” hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde kolektif kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 36: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	P
Genelleştirilmiş Mübadele → Bilgi Saklama Davranışı	,268	,420	,637	,524
Kolektif Kimlik → Bilgi Saklama Davranışı	,143	,444	,323	,746
GM x KK (Int) → Bilgi Saklama Davranışı	,009	,107	,087	,930

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde kolektif kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 37’de incelendiğinde; genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi yoktur [$S\beta=,268$ $p>0,05$]. Öte yandan kolektif kimliğin, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,143$ $p>0,05$]. Modele genelleştirilmiş mübadele ile kolektif kimlik birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür [$S\beta=,009$ $p>0,05$]. Bir başka ifadeyle genelleştirilmiş mübadelenin

bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde kolektif kimliğin pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz sonuçları bağlamında değerlendirildiğinde kısmi düzenleyicilik etkisi olabileceği öngörülmektedir.

Alt boyut düzeyinde, geliştirilmiş mübadelenin, rasyonel gizleme davranışı üzerindeki etkisinde kolektif kimliğin düzenleyicilik rolü Tablo 38’de incelendiğinde; geliştirilmiş mübadelenin, rasyonel gizleme davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=1,236$ $p<0,05$]. Öte yandan kolektif kimliğin, rasyonel gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=1,244$ $p<0,05$]. Modele geliştirilmiş mübadele ile kolektif kimlik birlikte dahil edildiğinde ise rasyonel gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-1,590$ $p<0,05$].

Tablo 37: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Geliştirilmiş Mübadelenin, Rasyonel Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Kolektif Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Kolektif Kimlik (KK) → Rasyonel Gizleme Davranışı	1,244	0,604	2,780	0,006*
Geliştirilmiş Mübadele (GM) → Rasyonel Gizleme Davranışı	1,236	0,637	2,470	0,014*
KK x GM → Rasyonel Gizleme Davranışı	-1,590	0,154	-2,112	0,036*

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Bu bağlamda, “**H3(b):** Geliştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini kolektif kimlik odaklılık biçimlendirir.” hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde ilişkisel kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 39’da verilmektedir.

Tablo 38: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İlişkisel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Pazarlıklı Mübadele (PM) → Bilgi Saklama Davranışı	-0,235	0,333	-0,638	0,498
İlişkisel Kimlik Odaklı (İK) → Bilgi Saklama Davranışı	0,054	0,336	0,136	0,892
PM x İK → Bilgi Saklama Davranışı	0,748	0,081	1,177	0,240

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde ilişkisel kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 39’da incelendiğinde; pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=-,235$ $p>0,05$]. Öte yandan ilişkisel kimliğin, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,054$ $p>0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile ilişkisel kimlik birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür [$S\beta=,748$ $p>0,05$]. Bir başka ifadeyle pazarlıklı mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde ilişkisel kimliğin pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz sonuçları bağlamında değerlendirildiğinde kısmi düzenleyicilik etkisi olabileceği öngörülmektedir.

Alt boyut düzeyinde, pazarlıklı mübadelenin kaçamak gizleme davranışını üzerindeki etkisinde ilişkisel kimliğin düzenleyicilik rolü Tablo 40’ta incelendiğinde; pazarlıklı mübadelenin, kaçamak gizleme davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-1,422$ $p<0,05$]. Öte yandan ilişkisel kimliğin, kaçamak gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-1,495$ $p<0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile ilişkisel kimlik birlikte dahil edildiğinde ise kaçamak gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=0,448$ $p<0,05$].

Tablo 39: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Kaçamak Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İlişkisel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Pazarlıklı Mübadele (PM) → Kaçamak Gizleme Davranışı	-1,422	0,556	-2,557	0,011*
İlişkisel Kimlik (İK) → Kaçamak Gizleme Davranışı	-1,495	0,561	-2,664	0,008*
PM x İK → Kaçamak Gizleme Davranışı	0,448	0,136	3,295	0,001*

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu bağlamda, “**H3(c): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini ilişkisel kimlik odaklılık biçimlendirir.**” Hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde ilişkisel kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 40: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İlişkisel Kimliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Genelleştirilmiş Mübadele (GM) → Bilgi Saklama Davranışı	-0,422	0,365	-1,092	0,276
İlişkisel Kimlik (İK) → Bilgi Saklama Davranışı	-0,261	0,376	-0,620	0,536
GM x İK → Bilgi Saklama Davranışı	1,098	0,091	1,605	0,110

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde ilişkisel kimliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 41’de incelendiğinde; genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-0,422$ p>0,05]. Öte yandan ilişkisel kimliğin, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=-0,261$ p>0,05]. Modele genelleştirilmiş mübadele ile ilişkisel kimlik birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür [$S\beta=1,098$ p>0,05]. Bir başka ifadeyle genelleştirilmiş

mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde ilişki kimliğinin pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

Bu bağlamda, “**H3(d): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini ilişki kimlik odaklılık biçimlendirir.**” Hipotezi desteklenmemektedir.

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde otokratik güç odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 41: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Otokratik Güç Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	P
Pazarlıklı Mübadele → Bilgi Saklama Davranışı	,674	,441	1,527	,127
Otokratik Güç Odaklı → Bilgi Saklama Davranışı	,579	,461	1,256	,210
PM x OGC (Int) → Bilgi Saklama Davranışı	,201	,095	2,111	,035*

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde otokratik güç odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 42’de incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. Pazarlıklı mübadele ölçüm verileri, bilgi saklama davranışı ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,674$ p>0,05]. Öte yandan otokratik güç odaklılık ölçüm verileri, bilgi saklama davranışı ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,579$ p>0,05]. Ancak pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde modele otokratik güç odaklılık eklendiğinde etkileşim teriminin [PM x OGC] istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,201$ p<0,05]. Bir başka ifadeyle pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde otokratik güç odaklılığın pozitif yönde etkisi vardır. Modelin R² değeri ,179 bulunmuştur. Yani pazarlıklı mübadele ile otokratik güç odaklılık, bilgi saklama davranışının % 17,9’unu açıklamaktadır. Öte yandan modele etkileşimli olarak pazarlıklı mübadele x otokratik güç odaklılık dahil edildiğinde R² değerine katkısının ,014 olduğu görülmektedir. Pazarlıklı mübadele x otokratik güç odaklılık (Int) ikisi birlikte bilgi saklama davranışı ölçüm verileri üzerinde % 20,1 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,201$ p<0,05]. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde pazarlıklı

mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde otokratik güç odaklılığın düzenleyicilik rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Alt boyut düzeyinde, pazarlıklı mübadelenin paylaşım eksikliği davranışı üzerindeki etkisinde otokratik güç odaklılığın düzenleyicilik rolü Tablo 43'te incelendiğinde; pazarlıklı mübadelenin, paylaşım eksikliği davranışı üzerinde anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=-0,663$ $p>0,05$]. Öte yandan otokratik güç odaklılığın, paylaşım eksikliği davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=-1,000$ $p>0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile otokratik güç odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise paylaşım eksikliği davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=1,867$ $p<0,05$].

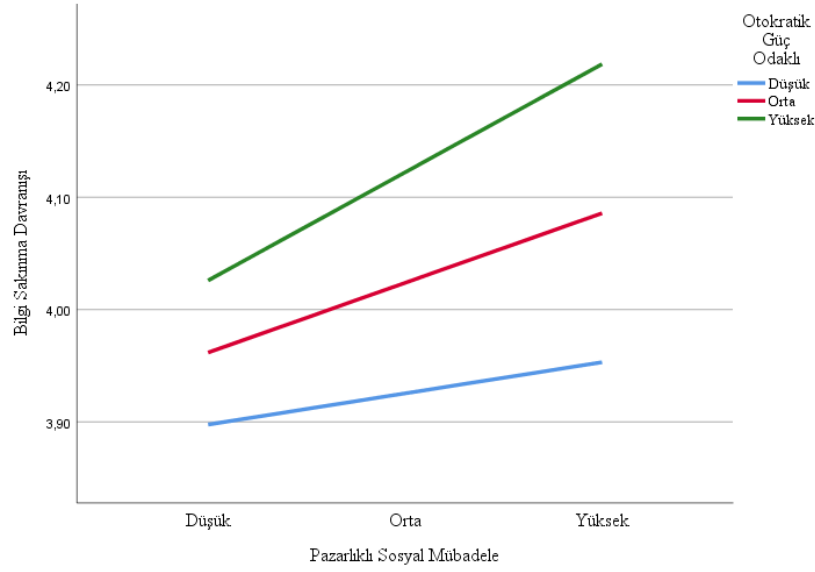
Tablo 42: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Paylaşım Eksikliği Davranışı Üzerindeki Etkisinde Otokratik Güç Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Pazarlıklı Mübadele (PM) → Paylaşım Eksikliği Davranışı	-0,663	0,596	-1,265	0,207
Otokratik Güç Odaklı (OG) → Paylaşım Eksikliği Davranışı	-1,000	0,623	-1,892	0,060
PM x OG → Paylaşım Eksikliği Davranışı	1,867	0,129	2,081	0,038*

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Bu bağlamda, "**H4(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini otokratik örgüt kültürü algısı biçimlendirir.**" hipotezi desteklenmektedir.

Otokratik güç odaklılığın düzenleyici modeline ilişkin eğim diyagramı Şekil 9'da verilmiştir.



Şekil 9: Otokratik Güç Odaklılık Düzenleyici Modeline İlişkin Eğim Diyagramı

Eğitim grafiği Şekil 9’da incelendiğinde pazarlıklı mübadele ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi otokratik güç odaklılık pozitif yönde güçlendirmektedir.

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde otokratik güç odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 44’te verilmiştir.

Tablo 43: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde Otokratik Güç Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Genelleştirilmiş Mübadele→ Bilgi Saklama Davranışı	,645	,459	1,406	,160
Otokratik Güç Odaklı→ Bilgi Saklama Davranışı	,613	,467	1,312	,190
GM x OGO (Int) → Bilgi Saklama Davranışı	,213	,112	1,907	,049*

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde otokratik güç odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 44’te incelendiğinde; genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi yoktur [$S\beta=,645$ $p>0,05$]. Öte yandan otokratik güç odaklılığın, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,613$ $p>0,05$]. Modele genelleştirilmiş mübadele ile

otokratik güç odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür [$S\beta=,213$ $p\leq0,05$]. Bir başka ifadeyle geliştirilmiş mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde otokratik güç odaklılığın pozitif etkisi bulunmaktadır. Alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Alt boyut düzeyinde, geliştirilmiş mübadelenin, paylaşım eksikliği davranışı üzerindeki etkisinde otokratik güç odaklılığın düzenleyicilik rolü Tablo 45’te incelendiğinde; geliştirilmiş mübadelenin, paylaşım eksikliği davranışı üzerinde anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=-0,903$ $p>0,05$]. Öte yandan otokratik güç odaklılığın, paylaşım eksikliği davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=-0,943$ $p>0,05$]. Modele geliştirilmiş mübadele ile otokratik güç odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise paylaşım eksikliği davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=1,837$ $p<0,05$].

Tablo 44: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Geliştirilmiş Mübadelenin, Paylaşım Eksikliği Davranışı Üzerindeki Etkisinde Otokratik Güç Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Genelleştirilmiş Mübadele (GM) → Paylaşım Eksikliği Davranışı	-0,903	0,631	-1,707	0,089
Otokratik Güç Odaklı (OG) → Paylaşım Eksikliği Davranışı	-0,943	0,642	-1,729	0,085
GM x OG → Paylaşım Eksikliği Davranışı	1,837	0,154	1,992	0,047*

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Bu bağlamda, **“H4(b): Geliştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini otokratik örgüt kültürü algısı biçimlendirir.”** hipotezi desteklenmektedir.

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iletişim odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 46’da verilmiştir.

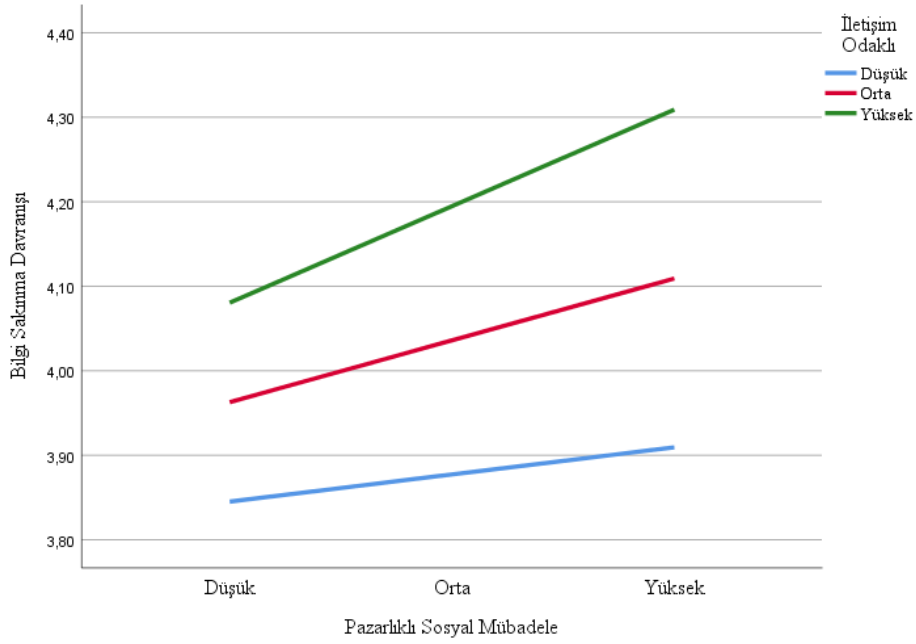
Tablo 45: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İletişim Odaklı Kültür algısının Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Pazarlıklı Mübadele → Bilgi Saklama Davranışı	,740	,400	1,850	,065
Otokratik Güç Odaklı→ Bilgi Saklama Davranışı	,570	,399	1,425	,155
PM x İO (Int)→ Bilgi Saklama Davranışı	,231	,099	2,235	,020*

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iletişim odaklı kültür algısının düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 46’da incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. Pazarlıklı mübadele ölçüm verileri, bilgi saklama davranışı ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,740$ $p>0,05$]. Öte yandan iletişim odaklılık ölçüm verileri, bilgi saklama davranışı ölçüm verileri üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,570$ $p>0,05$]. Ancak pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde modele iletişim odaklılık eklendiğinde etkileşim teriminin [PM x İO] istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,231$ $p<0,05$]. Bir başka ifadeyle pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iletişim odaklılığın pozitif yönde etkisi vardır. Modelin R^2 değeri ,538 bulunmuştur. Yani pazarlıklı mübadele ile iletişim odaklılık, bilgi saklama davranışının % 53,8’ini açıklamaktadır. Öte yandan modele etkileşimli olarak pazarlıklı mübadele x iletişim odaklılık dahil edildiğinde R^2 değerine katkısının ,015 olduğu görülmektedir. Pazarlıklı mübadele x iletişim odaklılık (Int) ikisi birlikte bilgi saklama davranışı ölçüm verileri üzerinde % 23,1 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,231$ $p<0,05$]. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iletişim odaklılığın düzenleyicilik rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

İletişim odaklılığın düzenleyici modeline ilişkin eğim diyagramı Şekil 10’da verilmiştir.



Şekil 10: İletişim Odaklılık Düzenleyici Modele İlişkin Eğim Diyagram

Eğim grafiği Şekil 10’da incelendiğinde pazarlıklı mübadele ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi iletişim odaklılık pozitif yönde güçlendirmektedir sonucuna ulaşılmaktadır. Alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz sonuçları da bu bulguyu desteklemektedir.

Alt boyut düzeyinde, pazarlıklı mübadelenin, kaçamak gizleme davranışı üzerindeki etkisinde iletişim odaklılığın düzenleyicilik rolü Tablo 47’de incelendiğinde; pazarlıklı mübadelenin, kaçamak gizleme davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-1,417$ $p<0,05$]. Öte yandan iletişim odaklılığın, kaçamak gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-1,546$ $p<0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile iletişim odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise kaçamak gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=3,006$ $p<0,05$].

Tablo 46: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Kaçamak Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İletişim Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
--------------------	---------	----	---	---

Pazarlıklı Mübadele (PM) → Kaçamak Gizleme Davranışı	-1,417	0,631	-3,051	0,003*
İletişim Odaklı (İLO) → Kaçamak Gizleme Davranışı	-1,546	0,631	-3,309	0,001*
PM x İLO → Kaçamak Gizleme Davranışı	3,006	0,157	3,734	0,000*

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Bu bağlamda, “**H5(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini iletişim odaklı örgüt kültürü algısı biçimlendirir.**” hipotezi desteklenmektedir.

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iletişim odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 47: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İletişim Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	P
Genelleştirilmiş Mübadele→ Bilgi Saklama Davranışı	,398	,365	1,092	,275
İletişim Odaklı→ Bilgi Saklama Davranışı	,233	,376	,619	,535
GM x İLO (Int) → Bilgi Saklama Davranışı	,146	,091	1,605	,109

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iletişim odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 48’de incelendiğinde; genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi yoktur [$S\beta=,398$ $p>0,05$]. Öte yandan iletişim odaklılığın, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,233$ $p>0,05$]. Modele genelleştirilmiş mübadele ile iletişim odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür [$S\beta=,146$ $p>0,05$]. Bir başka ifadeyle genelleştirilmiş mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde iletişim odaklılığın pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz sonuçları bağlamında değerlendirildiğinde kısmi düzenleyicilik etkisi olabileceği öngörülmektedir.

Alt boyut düzeyinde, genelleştirilmiş mübadelenin, kaçamak gizleme davranışı üzerindeki etkisinde iletişim odaklılığın düzenleyicilik rolü Tablo 49’da incelendiğinde; genelleştirilmiş mübadelenin, kaçamak gizleme davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır

[$S\beta=-0,866$ $p<0,05$]. Öte yandan iletişim odaklılığın, kaçamak gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-0,855$ $p<0,05$]. Modele geliştirilmiş mübadele ile iletişim odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise kaçamak gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=1,838$ $p<0,05$].

Tablo 48: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Geliştirilmiş Mübadelenin, Kaçamak Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İletişim Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Genelleştirilmiş Mübadele (GM) → Kaçamak Gizleme Davranışı	-0,866	0,597	-2,065	0,040*
İletişim Odaklı (İLO) → Kaçamak Gizleme Davranışı	-0,855	0,616	-1,874	0,062
GM x İLO → Kaçamak Gizleme Davranışı	1,838	0,150	2,477	0,014*

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Bu bağlamda, “**H5(b):** *Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini iletişim odaklı örgüt kültürü algısı biçimlendirir.*” hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde inovatif odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 49: Pazarlıklı Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İnovatif Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Pazarlıklı Mübadele → Bilgi Saklama Davranışı	,962	,451	2,132	,033*
İnovatif Odaklı → Bilgi Saklama Davranışı	,777	,462	1,680	,094
PM x İO (Int) → Bilgi Saklama Davranışı	,161	,114	1,408	,160

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde inovatif odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 50’de incelendiğinde; pazarlıklı mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=,962$ $p<0,05$]. Öte yandan inovatif odaklılığın, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi

yoktur [$S\beta=,777$ $p>0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile inovatif odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür [$S\beta=,161$ $p>0,05$]. Bir başka ifadeyle pazarlıklı mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde inovatif odaklılığın pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz sonuçları bağlamında değerlendirildiğinde kısmi düzenleyicilik etkisi olabileceği öngörülmektedir.

Alt boyut düzeyinde, pazarlıklı mübadelenin, rasyonel gizleme davranışı üzerindeki etkisinde inovatif odaklılığın düzenleyicilik rolü Tablo 51’de incelendiğinde; pazarlıklı mübadelenin, rasyonel gizleme davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=2,070$ $p<0,05$]. Öte yandan inovatif odaklılığın, rasyonel gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=2,147$ $p<0,05$]. Modele pazarlıklı mübadele ile inovatif odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise rasyonel gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-3,055$ $p<0,05$].

Tablo 50: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Pazarlıklı Mübadelenin, Rasyonel Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İnovatif Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Pazarlıklı Mübadele (PM) → Rasyonel Gizleme Davranışı	2,070	0,672	3,962	0,000*
İnovatif Odaklı (İO) → Rasyonel Gizleme Davranışı	2,147	0,690	3,658	0,000*
PM x İO → Rasyonel Gizleme Davranışı	-3,055	0,170	-3,522	0,001*

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu bağlamda, “**H6(a):** Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini inovatif/öğrenme odaklı örgüt kültürü algısı biçimlendirir.” hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde inovatif odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 51: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Etkisinde İnovatif Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	P
Genelleştirilmiş Mübadele→ Bilgi Saklama Davranışı	,738	,417	1,769	,078
İnovatif Odaklı→ Bilgi Saklama Davranışı	,609	,451	1,348	,178
GM x İO (Int) → Bilgi Saklama Davranışı	,100	,107	,937	,349

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde inovatif odaklılığın düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 52’de incelendiğinde; genelleştirilmiş mübadelenin, bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi yoktur [$S\beta=,738$ $p>0,05$]. Öte yandan inovatif odaklılığın, bilgi saklama davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi yoktur [$S\beta=,609$ $p>0,05$]. Modele genelleştirilmiş mübadele ile inovatif odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise bilgi saklama davranışı üzerinde herhangi bir etkinin olmadığı görülmüştür [$S\beta=,100$ $p>0,05$]. Bir başka ifadeyle genelleştirilmiş mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisine ilişkin model üzerinde inovatif odaklılığın pozitif ya da negatif bir etkisi yoktur sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak alt boyutlar düzeyinde yapılan analiz sonuçları bağlamında değerlendirildiğinde kısmi düzenleyicilik etkisi olabileceği öngörülmektedir.

Alt boyut düzeyinde, genelleştirilmiş mübadelenin, rasyonel gizleme davranışı üzerindeki etkisinde inovatif odaklılığın düzenleyicilik rolü Tablo 53’te incelendiğinde; genelleştirilmiş mübadelenin, rasyonel gizleme davranışı üzerinde anlamlı etkisi vardır [$S\beta=2,350$ $p<0,05$]. Öte yandan inovatif odaklılığın, rasyonel gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=2,620$ $p<0,05$]. Modele genelleştirilmiş mübadele ile inovatif odaklılık birlikte dahil edildiğinde ise rasyonel gizleme davranışı üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$S\beta=-3,249$ $p<0,05$].

Tablo 52: Alt Boyutlar Düzeyinde Analiz: Genelleştirilmiş Mübadelenin, Rasyonel Gizleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde İnovatif Odaklılığın Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	SH	t	p
Genelleştirilmiş Mübadele (GM) → Rasyonel Gizleme Davranışı	2,350	0,592	5,354	0,000*
İnovatif Odaklı (İO) → Rasyonel Gizleme Davranışı	2,620	0,640	4,807	0,000*
GM x İO → Rasyonel Gizleme Davranışı	-3,249	0,152	-4,585	0,000*

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu bağlamda, “**H6(b):** Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini inovatif/öğrenme odaklı örgüt kültürü algısı biçimlendirir.” hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Yukarıda sağlanmış olan bulguların ışığında, araştırma kapsamında kurulmuş hipotezlere ilişkin alt boyutları da içeren özet durum Tablo 54’te yer almaktadır.

Tablo 53: Alt Boyutlar Dahil Olacak Şekilde Hipotezlerin Doğrulanma Özet Durumu

Sosyal Mübadele Boyutu	Düzenleyici Değişkenler	Bilgi Saklama Davranışı Alt Boyutları	Değişkenin Bilgi Saklama Davranışı ile İlişkisi		
Pazarlıklı	Otokratik Güç Kültürü	Paylaşım eksikliği	İlişki var (p: 0,038)	İlişki var H4(a) desteklendi (p: 0,035)	İlişki var H1(a) desteklendi
		Rasyonel gizleme	--		
		Kaçamak gizleme	--		
	İletişim Odaklı Kültür	Paylaşım eksikliği	--	İlişki var H5(a) desteklendi (p: 0,02)	
		Rasyonel gizleme	--		
		Kaçamak gizleme	İlişki var (p: 0,00)		
	İnovasyon Odaklı Kültür	Paylaşım eksikliği	--	H6(a) kısmen desteklendi	
		Rasyonel gizleme	İlişki var (p: 0,001)		
		Kaçamak gizleme	--		
	Bireysel Kimlik	Paylaşım eksikliği	--	H2(a) desteklenmedi	
		Rasyonel gizleme	--		
		Kaçamak gizleme	--		

Sosyal Mübadele Boyutu	Düzenleyici Değişkenler	Bilgi Saklama Davranışı Alt Boyutları	Değişkenin Bilgi Saklama Davranışı ile İlişkisi		
	İlişkisel Kimlik	Paylaşım eksikliği	--	H3(c) kısmen desteklendi	
		Rasyonel gizleme	--		
		Kaçamak gizleme	İlişki var (<i>p</i> : 0,001)		
	Kolektif Kimlik	Paylaşım eksikliği	--	H3(a) kısmen desteklendi	
		Rasyonel gizleme	İlişki var (<i>p</i> : 0,008)		
		Kaçamak gizleme	İlişki var (<i>p</i> : 0,003)		
Genelleştirilmiş	Otokratik Güç Kültürü	Paylaşım eksikliği	İlişki var (<i>p</i> : 0,047)	İlişki var H4(b) desteklendi (<i>p</i> : 0,057)	İlişki var H1(b) desteklendi
		Rasyonel gizleme	--		
		Kaçamak gizleme	--		
	İletişim Odaklı Kültür	Paylaşım eksikliği	--	H5(b) kısmen desteklendi	
		Rasyonel gizleme	--		
		Kaçamak gizleme	İlişki var (<i>p</i> : 0,014)		
	İnovasyon Odaklı Kültür	Paylaşım eksikliği	--	H6(b) kısmen desteklendi	
		Rasyonel gizleme	İlişki var (<i>p</i> : 0,000)		
		Kaçamak gizleme	--		
	Bireysel Kimlik	Paylaşım eksikliği	İlişki var (<i>p</i> : 0,026)	H2(b) kısmen desteklendi	
		Rasyonel gizleme	--		
		Kaçamak gizleme	--		
	İlişkisel Kimlik	Paylaşım eksikliği	--	H3(d) desteklenmedi	
		Rasyonel gizleme	--		
Kaçamak gizleme		--			
Kolektif Kimlik	Paylaşım eksikliği	--	H3(b) kısmen desteklendi		
	Rasyonel gizleme	İlişki var (<i>p</i> : 0,036)			
	Kaçamak gizleme	--			

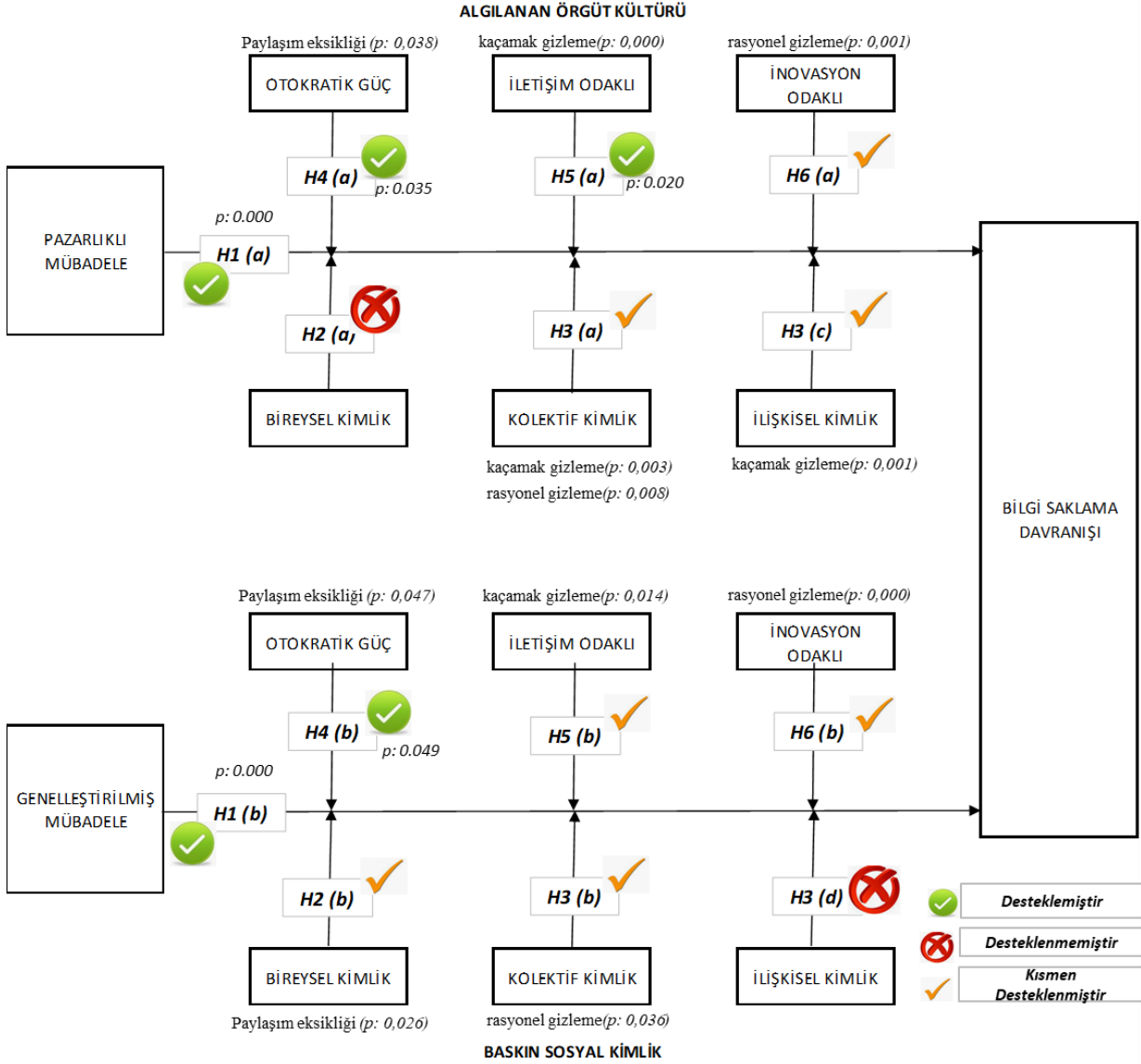
Nicel analiz bulguları doğrultusunda, 14 tane hipotezin desteklenme durumu Tablo 5.55'te yer almaktadır.

Tablo 54: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1(a): Pazarlıklı sosyal mübadele ile bilgi sakınma davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H1(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadele ile bilgi sakınma davranışı arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklenmiştir
H2(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirilir.	Desteklenmemiştir
H2(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini bireysel kimlik odaklılık tarafından biçimlendirilir.	Kısmen Desteklenmiştir
H3(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini kolektif kimlik odaklılık tarafından biçimlendirilir.	Kısmen Desteklenmiştir
H3(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini kolektif kimlik odaklılık tarafından biçimlendirilir.	Kısmen Desteklenmiştir
H3(c): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini ilişkisel kimlik odaklılık biçimlendirir.	Kısmen Desteklenmiştir
H3(d): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini ilişkisel kimlik odaklılık biçimlendirir.	Desteklenmemiştir
H4(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini otokratik örgüt kültürü algısı tarafından biçimlendirilir.	Desteklenmiştir
H4(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini otokratik örgüt kültürü algısı tarafından biçimlendirilir.	Desteklenmiştir
H5(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini iletişim odaklı örgüt kültürü algısı tarafından biçimlendirilir.	Desteklenmiştir
H5(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini iletişim odaklı örgüt kültürü algısı tarafından biçimlendirilir.	Kısmen Desteklenmiştir
H6(a): Pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini inovatif/öğrenme odaklı örgüt kültürü algısı tarafından biçimlendirilir.	Kısmen Desteklenmiştir
H6(b): Genelleştirilmiş sosyal mübadelenin bilgi sakınma davranışı üzerindeki etkisini inovatif/öğrenme odaklı örgüt kültürü algısı tarafından biçimlendirilir.	Kısmen Desteklenmiştir

Tablo 55’te yer alan hipotezlerin özet gösterimi aşağıda Şekil 11’de verilmekte olup, 14 tane hipotezin 2 tanesi reddedilmiştir, 7 tanesi kısmen desteklenmiştir ve 5 tanesi desteklenmiştir.

Şekil 11: Hipotezlerin Özet Durumu



BÖLÜM 6.

NİTEL ANALİZE İLİŞKİN BULGULAR

6.1. Nitel Analiz Bulguları

Görüşme gerçekleştirilen 20 tane katılımcının profillerinde homojenlik sağlanması adına, değişen yaşlarda, eğitim düzeylerinde, farklı kadrolarda ve kademelerde görev alan çalışanlar seçilmiştir. Katılımcı profili Ek-2’de verilmektedir. Katılımcılar 8 kadın, 12 erkek olup, 7 kişi lisans, 11 kişi yüksek lisans ve 2 kişi doktora düzeyinde eğitime sahiptir. Yaş aralığı 27 ila 55 arasında değişmektedir. 10 kişi proje yönetimi, sözleşme yönetimi gibi idari alanlarda görev alırken, 10 kişi mühendislik alanında teknik görev icra etmektedir. Katılımcıların 8 tanesi yönetici, 12 tanesi uzman kademesinde görev almaktadır. Katılımcıların iş tecrübesi düzeyleri incelendiğinde, 30 yıl ve üzeri tecrübeli 2 kişi, 20 ila 30 yıl arasında tecrübeli 5 kişi, 10 ila 20 yıl arasında tecrübeli 12 kişi bulunmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların tecrübe düzeylerinin bilgi saklama davranışına ilişkin yapılacak görüşmede daha yalın ve net geri bildirimler alınmasına fayda sağlaması hedeflenmiştir.

Kod-Tema Analizi Bulguları

Nitel analiz çalışmasına referans teşkil etmek üzere literatür incelemesinden elde edilen kodlar Tablo 56’da yer almaktadır. Toplam 14 (ondört) tema altında, 98 (doksanssekiz) ayrı kod belirlenmiştir.

Tablo 55: Kod-Tema Tablosu ve Referansları

Tema	Kod	Referans
Bilgi saklama	Karşı tarafa güvenmeme	Connelly vd., 2012; Xiao ve Cook, 2019; Offergelt vd.,2019
	Kaçamak yanıt*	
	Saf rolü yapma*	
	Başkalarından kaçınma*	
	Bilgi istifleme, depolama	
	Kişisel çıkar	Isaac, 2021
	Beklenmeyen olumsuz sonuçları engelleme	
	Yetersiz liderlik algısı	
	Rekabetçi atmosfer	

Tema	Kod	Referans
	Güvenlik kaygısı	Nando vd. 2021
	Baskıcı yönetim*	
	Zayıf aidiyet	
	Karşı tarafın fırsatçılığı	
	Güvensizlik	
Kaçamak Gizleme (alt boyut)	Niyetini gizleme	Ölçek: Catherine e. Connelly, David Zweig, Jane Webster, John p. Trougakos, Knowledge hiding in organizations, Journal of Organizational Behavior, 33, 64–88 (2012)
	Yanıtı geciktirme	
	yanıltma	
	Farklı tarafa yönlendirme	
Paylaşım Eksiği (alt boyut)	Ayrıntıları gizleme	Ölçek: Catherine e. Connelly, David Zweig, Jane Webster, John p. Trougakos, Knowledge hiding in organizations, Journal of Organizational Behavior, 33, 64–88 (2012)
	Bütünü sağlamayı geciktirme	
	Bahane üretme	
	Talepte hata bulma	
	Eksik bilgi verme	
Rasyonelleştirilmiş Gizleme (alt boyut)	Makul gerekçe bulmaya çalışma	Ölçek: Catherine e. Connelly, David Zweig, Jane Webster, John p. Trougakos, Knowledge hiding in organizations, Journal of Organizational Behavior, 33, 64–88 (2012)
	Yöneticileri öne sürme	
	Reddetme	
Pazarlıklı Mübadele	İlave gayrete girme	Ölçek: Yoshikawa, Wu ve Lee (2020), Journal of Applied Psychology, 'Generalized exchange orientation: Conceptualization and scale development'
	Karşılık bekleme	
	Fayda sağlama	
	Borç ödeme	
	Kullanılmaktan kaçınma*	Kidwell, 1993
	Ödüllendirilme beklentisi	
	Cezalandırılma korkusu	
	Belirsizlikten kaçınma	
Genelleştirilmiş Mübadele	Nezakət gösterme*	Ölçek: Yoshikawa, Wu ve Lee (2020), Journal of Applied Psychology, 'Generalized exchange orientation: Conceptualization and scale development'
	Başkalarına iyilik	
	Başkalarına destek	
	Başkalarına yardım	
	İşbirliği*	Cropanzo ve Mitchell, 2005; Flynn, 2005; Wayne, 1997
	Grup içi ahenk	
	Bireysel çıkar düşünmeme	Sahlins, 1972
	Kolektif havuz	Whitham M., 2021
	Adil muamele	Ahn vd., 2018
	Toplum yararı	Emerson ve Blau (1964)
	Belirsizliği yönetebilme*	Cook and Emerson, 1984; Kollock, 1994
	Uyum*	Lawler, 2008
	Olumlu ilişkileri pekiştirme*	
	Sosyal destek*	
Otokratik Güç Kültürü	Kontrol	Ölçek: Physey (1993) Örgütsel Kültür Modeli'nden hareket ile İpek tarafından (1999) geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeği
	Denetim	
	Resmîyet (mesafe)	
	Kısıtlı gündelik ilişkiler	
		V. Adam, A. Seth, 2021

Tema	Kod	Referans
	Kaynakları control*	Lawler ve Proell, 2009; Blau; Emerson
	Eşit dağılmayan yetki*	
	Kısıtlayıcı uygulamalar	Ahn vd., 2018
	Zayıf adalet algısı	
	Politik ortam	
	Rekabet	Ölçek: Physey (1993) Örgütsel Kültür Modeli'nden hareket ile İpek tarafından (1999) geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeği
	Sonuç odaklılık	
	Yanlış kimin yaptığı	
	Önerilere açık olma	
İletişim Odaklı Örgüt Kültürü	İşbirliği	Ölçek: Physey (1993) Örgütsel Kültür Modeli'nden hareket ile İpek tarafından (1999) geliştirilen Örgütsel Kültür Ölçeği
	Görüşlere saygı	
	Şirket başarısı için sorumluluk duyma*	
	şirketin parçası olma	Haslam A. vd., 2000
	Şirket ile gurur duyma*	
	Saygın hissetme	Chiyin Chen ve Ningyu Tang, 2018
	İş tatmini*	
	Ekip çalışması	
	Sosyalleşme	
	Yetkinlik artırma	Ölçek: J. Mueller, specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams, European Management Journal 32 (2014) 190–202A
	İş rotasyonu	
	Mentorluk*	
İnovasyon Odaklı Örgüt Kültürü	Öğrenme yeteneği	Ölçek: J. Mueller, specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams, European Management Journal 32 (2014) 190–202A
	Sürekli öğrenme	
	Eleştiri yapabilme*	
	Sürekli inovasyon	
	Özgün fikirler	
Bireysel Kimlik	Kişisel bütünlük	Ölçek: The development and validation of the Relational, Individual, and Collective selfaspects (RIC) Scale Emiko S. Kashima and Elizabeth A. Hardie, Asian Journal of Social Psychology (2000) 3: 19–48
	Benzersiz olma	
	Bencilik	
	Sorumluluk paylaşmama*	Tsay vd., 2014
	Kişisel çıkar	
	Öz tatmin*	Triandis ve Gelfand, 1998
	Bağımsız hareket	
	Kişisel istekler ve ihtiyaçlar	
İlişkisel Kimlik	Arkadaşlık	Ölçek: The development and validation of the Relational, Individual, and Collective selfaspects (RIC) Scale Emiko S. Kashima and Elizabeth A. Hardie, Asian Journal of Social Psychology (2000) 3: 19–48
	Partner*	
	Karşılıklı uyum	Haslam vd., 2000
Kolektif Kimlik	Grup çalışması	Ölçek: The development and validation of the Relational, Individual, and Collective selfaspects (RIC) Scale Emiko S. Kashima and Elizabeth A. Hardie, Asian Journal of Social Psychology (2000) 3: 19–48
	Aile*	
	Ekip*	
	Takım*	

Tema	Kod	Referans
	Gruba uyum*	Haslam vd., 2000
	Paylaşım*	Triandis ve Gelfand, 1998
	Kendini adama	Haslam A. vd., 2006
	Karşılıklı etkileşim*	Tsay vd., 2014
	Koordinasyon*	

Mülakatlar esnasında verilmiş yanıtların kod-tema analizi neticesinde elde edilen bulgular Tablo 57 ile Tablo 61 arasında verilmektedir. Mülakatlarda bu kodlardan yukarıdaki tabloda (*) ile işaretlenmiş 28 tanesine yönelik geri bildirim alınmamış olduğundan müteakip tablolarda yer verilmemiştir.

Bilgi saklama davranışının gerekçelerine yönelik olarak katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtların incelenmesi ile toplam 72 (yetmişiki) kod tekrarı tespit edilmiş olup, yanıtların kodlara dağılım yüzdesi Tablo 57’de yer almaktadır. Öne çıkan kodlar rekabetçi atmosfer ve kişisel çıkarların maksimizasyonu olmuştur.

Tablo 56: Bilgi Saklama Davranışı Gerekçeleri

BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI	Tema	Kod	Detay % Dağılım
Bilgi saklama		Rekabetçi atmosfer	22%
		Kişisel çıkar maksimizasyonu	19%
		İş güvenliği kaygısı	11%
		Karşı tarafın fırsatçılığını önleme	11%
		Beklenmeyen olumsuz sonuçları engelleme	10%
		Kendine güvensizlik	8%
		Yetersiz liderlik algısı	7%
		Bilgi istifleme, depolama ihtiyacı	6%
		Karşı tarafa güvenmeme	4%
		Zayıf aidiyet	1%

Bilgi saklama davranışı alt boyutlarının irdelenmesine yönelik olarak katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtların incelenmesi ile toplam 52 (elliiki) kod tekrarı tespit edilmiş olup, yanıtların kodlara dağılım yüzdesi Tablo 58’de yer almaktadır. Kaçamak gizleme ve paylaşım eksikliği alt boyutları altında yanıtı geciktirme, yanıltma, kişiyi farklı tarafa yönlendirme ve bahane üretme kodları ön plana çıkmaktadır.

Tablo 57: Bilgi Saklama Davranışı Alt Boyutları ve Bilgi Saklama Yöntemleri

BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI (Alt Boyutlar)	Tema	Toplamda % Dağılım	Kod	Detay % Dağılım
	Kaçamak Gizleme (alt boyut)	42%	Yanıtı geciktirme	36%
			Yanıltma	27%
			Kişiyi farklı tarafa yönlendirme	27%
Niyetini gizleme			9%	
Paylaşım Eksiği (alt boyut)	37%	Bahane üretme	58%	
		Bütünü sağlamayı geciktirme	16%	
		Ayrıntıları gizleme	11%	
		Talepte hata bulma	11%	
		Eksik bilgi verme	5%	
Rasyonelleştirilmiş Gizleme (alt boyut)	21%	Makul gerekçe bulmaya çalışma	45%	
		Yöneticileri öne sürme	45%	
		Talebi reddetme	9%	

Bilgi saklama davranışı üzerinde sosyal mübadele boyutlarının etkisinin irdelenmesine yönelik olarak katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtların incelenmesi ile toplam 37 (otuzyed) kod tekrarı tespit edilmiş olup, yanıtların kodlara dağılım yüzdesi Tablo 59’da yer almaktadır. Genelleştirilmiş mübadele kodlarından bireysel çıkarların düşünülmemesi, adil muamele, grup içi ahenk ve kolektif havuz öne çıkmaktadır. Öte yandan pazarlıklı mübadele kodlarından fayda sağlama ve karşılık bekleme öne çıkmaktadır.

Tablo 58: Bilgi Saklama Davranışına Etki Eden Sosyal Mübadele Boyutları

SOSYAL MÜBADELE BOYUTU	Tema	Kod	Detay % Dağılım
	Genelleştirilmiş Mübadele		Bireysel çıkar düşünmeme
		Adil muamele	18%
		Grup içi ahenk	14%
		Kolektif havuz	14%
		Başkalarına iyilik	9%
		Başkalarına destek	9%
		Başkalarına yardım	5%
		Toplum yararı	5%
Pazarlıklı Mübadele			Fayda sağlama
		Karşılık bekleme	27%
		İlave gayrete girme	13%
		Borç ödeme	7%
		Ödüllendirilme beklentisi	7%
		Cezalandırılma korkusu	7%

Bilgi saklama davranışı üzerinde algılanan örgüt kültürünün etkisinin irdelenmesine yönelik olarak katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtların incelenmesi ile toplam 77 (yetmişyedi) kod tekrarı tespit edilmiş olup, yanıtların kodlara dağılım yüzdesi Tablo 60'ta yer almaktadır. Kodların toplam %45'i'otokratik güç kültürünün bilgi saklama davranışını tetikleyeceği, yanıtların %55'si ise iletişim ve inovasyon odaklı kültürlerin bilgi saklama davranışını azaltıcı etki gösterebileceği yönündedir. Şirketin bir parçası olma, ekip çalışması ve sürekli öğrenme kodları bu başlık altında öne çıkmaktadır.

Tablo 59: Bilgi Saklama Davranışına Etki Eden Algılanan Örgüt Kültürü Boyutları

ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTU	TEMA	TOPLAMDA % DAĞILIM	KOD	DETAY % DAĞILIM
	Otokratik Güç Kültürü	45%	Yanlış kimin yaptığı/suçlama	20%
			Kontrol	17%
			Rekabet	14%
Sonuç odaklılık			14%	
Resmiyet (mesafe)			11%	
Kısıtlı gündelik ilişkiler			11%	
Denetim			3%	
Kısıtlayıcı uygulamalar			3%	
Zayıf adalet algısı			3%	
Politik ortam			3%	
İletişim Odaklı Kültür	34%	Şirketin parçası olma	19%	
		Ekip çalışması	19%	
		Görüşlere saygı	15%	
		İşbirliği	12%	
		Sosyalleşme	12%	
		Önerilere açık olma	8%	
		Yetkinlik artırma	8%	
		Saygın hissetme	4%	
		İş rotasyonu	4%	
		İnovasyon Odaklı Kültür	21%	Sürekli öğrenme
Öğrenme yeteneği	31%			
Sürekli inovasyon	13%			
Özgün fikirler	6%			

Bilgi saklama davranışı üzerinde sosyal kimlik boyutlarının etkisinin irdelenmesine yönelik olarak katılımcılara yöneltilen sorulara verilen yanıtların incelenmesi ile toplam 35 (otuzbeş) kod tekrarı tespit edilmiş olup, yanıtların kodlara dağılım yüzdesi Tablo 61'de yer almaktadır. Bilgi saklama davranışının sosyal kimlik boyutunda öncüllerinin incelenmesinde en ön plana çıkan kod bencillik olmuştur. Katılımcılardan 11 kişi bencil

çalışanların bilgi saklama davranışına eğilimli olduklarını, 8 kişi ise arkadaşlık ilişkisinin çalışanları bilgi paylaşımına yönlendirebileceğini belirtmiştir.

Tablo 60: Bilgi Saklama Davranışına Etki Eden Sosyal Kimlik Boyutları

SOSYAL KİMLİK BOYUTU	Tema	Toplamda % Dağılım	Kod	Detay % Dağılım
	Bireysel Kimlik	60%	Bencilik	52%
			Benzersiz olma	14%
			Kişisel bütünlük	10%
Kişisel çıkar			10%	
Bağımsız hareket			10%	
Kişisel istekler ve ihtiyaçlar			5%	
İlişkisel Kimlik	34%	Arkadaşlık	67%	
		Karşılıklı uyum	33%	
Kolektif Kimlik	6%	Grup çalışması	50%	
		Kendini adamak	50%	

Sosyal Mübadele İlişkisi, Örgüt Kültürü, Bilgi Saklama Davranışı ve Baskın Sosyal Kimlik Arasındaki İlişkiye Ait Nitel Analiz Bulguları

Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde, öne çıkan kavramlara yönelik olarak bulgular bu başlık altında derlenmiştir. Bilgi saklama davranışı ile baskın sosyal kimlik, örgüt kültürü ve sosyal mübadele ilişkisini araştıran sorulara alınan yanıtlardan öne çıkan bir örnek şu şekildedir:

“Gruba eskiden iyilik yapanlar zamanla yapmamaya başladı. Kurum bunu motive eden bir destek sağlamadığı için köreldi. Bir başarı hepimizin başarısıdır, ben varsam ekip var, ekiple birlikte varım duygusu eksikliğinden, bilginin ne işe yarayacağına ilişkin inancın azalmasından yardımlaşma azaldı. Biraz da yetişme tarzından. Aileden gelen bencilik duygusu ile ilgili, sen herşeyi kendin yapabilirsin diye motive edilen çocuklarda ego yüksek oluyor ve grup dinamiklerini olumsuz etkiliyor.”

Bu noktada genelleştirilmiş mübadelenin ve çalışan odaklı örgüt kültürünün bilgi saklama davranışını azaltıcı etkisinden bahsedilmektedir. Ayrıca bireysel sosyal kimliğin bilgi saklama davranışını tetiklediği hususu da söz konusudur. Bu yanıtı veren katılımcı, yüksek

lisans düzeyinde mühendislik eğitime sahip bir erkek yöneticidir. Bu yöneticinin ekibinde 10 mühendis görev almaktadır.

Mülakatlarda kayıt altına alınan her bir yanıt seti kendi içerisinde bütünsel olarak ele alındığında toplam 13 katılımcının geliştirilmiş mübadelenin bilgi saklama davranışını azaltıcı etkisi olduğunu belirttiği görülmektedir. Ayrıca katılımcıların neredeyse tamamı örgüt kültürünün bilgi saklama davranışı üzerinde etkisi olduğunu belirtmiştir. Örgüt kültürü, geliştirilmiş mübadele ve kimlik arasında kurulan ilişkiye yönelik bir örnek yanıt da şu şekildedir:

“Ekimde çalışanlar birbirlerine yardım ediyorlar. Popülarizm için değil. Bir iç ferahlık, birbirleri ile dayanışma için. Ortak hareket edip iyi birşeyler yapmak. Birbirlerinden görerek yapıyorlar. Çok iyiliğin olduğu yerde çok iyilik yaparsın. Grup psikolojisi. Karşılık beklemiyorlar ama birlikte mutlu oluyorlar. Ben amir olarak bilgi saklayanın üzerinde giderim. Çözüm odaklı olun diyorum. Vazgeçmeyin diyorum. Adil olduğumu biliyorlar. Yanlış karar verebilirim ancak her kararda adil olmaya çalışıyorum. Bireysel olarak ön plana çıkma gayretlerinin boşuna olduğunu bilirler.”

Genleştirilmiş mübadele ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi yönetici tarafından şekillendirilen örgüt kültürünün etkileyebileceğine ilişkin katkı sunan bu yanıtı veren katılımcı, lisans düzeyinde mühendislik eğitime sahip bir kadın yöneticidir. Bu yöneticinin ekibinde 50'ye yakın mühendis görev almaktadır.

Katılımcıların yaklaşık %82'si rekabet temelli gerekçeler ile, örneğin iş kaygısı, fırsatçılıkların önüne geçme, doğabilecek olumsuz sonuçları engelleme gibi, bilgi saklanabileceğini belirtmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı, güç odaklı ve rekabete dayalı örgütlerde bilgi saklama davranışının gözlemlenebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda rekabetin bilgi saklama davranışı öncüllerinden olduğu nitel analiz kapsamında tespit edilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası, inovasyon ve destekleyici/çalışan odaklı örgüt kültürlerinde bilgi saklama davranışında azalma görüleceğine ilişkin değerlendirmelerini paylaşmıştır. Örgütlerin süreçleri yazılı hale getirerek, bilgi paylaşımını sistematikleştirmelerine ilişkin vurgu 13 katılımcı tarafından yapılmıştır.

Şeffaflık ve adalet vurgusu 12 katılımcı tarafından, ekip çalışması ve sosyalleşme vurgusu 8 katılımcı tarafından yapılmıştır.

Yapılan 20 mülakat kapsamında katılımcılar tarafından verilen yanıtların derinlemesine incelenmesi ile bilgi saklama davranışı üzerinde sosyal mübadelenin, sosyal kimliğin ve örgüt kültürünün bileşke etkilerinin anlaşılmasına çalışılmıştır. Aşağıdaki örnekte yine kolektif sosyal kimlik, inovatif örgüt kültürü ve sosyal mücadele boyutları birlikte ele alınmıştır.

“İş kaygısı olmadan kişisel başarı ve başarısızlığın kolektif bir kültür altında değerlendirilmesi gerekiyor. 3M’de örneğin bir superglue araştırması başarısız oluyor. Bir kişi ise bunu post-it haline geliyor. Bu da kurum içi inovasyon kültürü oluşmasını sağlıyor. Milyon dolar zarar ettiğini düşündüğü yerde belki de 10 milyar dolar kazandı. Savunma sanayinde başarısız olmuş bir projede ortaya çıkan teknolojinin difüzyonunu sağlıyor muyuz, başka bir alanda kullanabilir miyiz diye bakmak lazım.”

Aşağıdaki örnekte ise bireysel sosyal kimlik, otokratik örgüt kültürü ve sosyal mücadele boyutları birlikte ele alınmış ve otokratik kültür ve bireysel kimliğin olumsuz sonuçlarına vurgu yapılmıştır.

“O tarz yöneticilerde insanlar en çok hata yapmaktan, yönetici tarafından azarlanmaktan, işi bilmiyor olamaktan ve çalışmıyor gözükmekten çok korkuyor. Temelde kendini yukarıya en iyi şekilde gösterme eğilimi var. Yöneticiye göstermek için sadece sizin elde etmeniz yetmez, aşağıdakini de engellemek gerekir. Kişi art niyetli ise bilgi saklamaya meyilli oluyor. Ancak iyi niyetli ise herkesi eğitip, bilgi saklamayıp grup huzurunu muhafaza etmeye çalışıyor. Tabi yöneticinin tavrına da bağlı. Yönetici bilgi saklamayı önemsiz görüyorsa, bana ne kardeşim bulsaydın bilgiyi diyorsa bilgi saklamayı tetikler ancak bilgi saklamaya karşı bir yönetici ise tam tersi sonuç doğurabilir.”

Müteakip örnekte kolektif sosyal kimlik, otokratik örgüt kültürü ve sosyal mücadele boyutları birlikte ele alınmış olup otokratik kültürün her zaman olumsuz sonuç

doğurmayabileceğine değinilmiştir. Ancak bireysel sosyal kimliğin sosyal mübadele ve bilgi saklama davranışında etkili olduğu bu örnekte yinelenmiştir.

“Baskıcı amir bence dayanışmayı tetikler. Hata yapan belki onu başkasının üzerine atmaya çalışır ancak bilgi sakınma beklenmez. Baskıcı bir amir yüzünden ortam huzursuzlaşacağından insanlar çekingen pozisyon alabilir. Grubun bireyelerine göre bu durum değişir. Örneğin tek çocuk olanlar dayanışmaya yatkın olmuyor. Grupta takım oyunu oynanmış, kardeşi olmuş insanlar grup olarak daha birbirine destek oluyor. Ancak grupta kinci insanlara ulaşmak çok zor.”

Bireysel sosyal kimlik ve pazarlıklı mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki olası etkilerine yönelik bir örnek daha aşağıda yer almaktadır. Çalışma kapsamında hem bireysel sosyal kimliğin hem de pazarlıklı mübadelenin bilgi saklama davranışını tetiklediğine dair pek çok mülakat örneği bulunmaktadır.

“Bilgi saklayan insanlar tedirgin insanlardır, özgüveni daha düşük olabilir. Açık açık söylemiyorsa birşeyleri söyleyemiyorsa detay soru gelecek endişesi olabilir. Pazarlıklı düşünüyor olabilir. Bu bilgiyi vermeyeyim ben satarım olabilir. Bencil bir insan olabilir. Her türlü şey olabilir aslında, tam karakterini anlamadım. Dedikoduları daha çok dinleyip kendi menfaati için kullanıyor olabilir. Çekingen de olabilir aksine. Çekingen insanlar grup aidiyeti hissetmiyor olabilir.”

BÖLÜM 7

SONUÇLAR

Son yıllarda birey ve örgüt ilişkisine dair iki psikolojik perspektif yoğun ilgi görmektedir. Bunlar sosyal mübadele perspektifi ve sosyal kimlik perspektifidir (Knipperberg, 2007). Bununla beraber, 2000’li yılların başından itibaren örgüt kültürü de bu birey ile örgüt ilişkisinin açıklanmasında öne çıkmaya başlamıştır. Sosyal mübadele kuramı, sosyal kimlik kuramı ve örgüt kültürü dahil olmak üzere çalışanların neden bilgiyi saklamayı seçtiklerini açıklayabilecek pek çok yaklaşım ayrı ayrı çalışmalar kapsamında literatürde kendisine yer bulmuştur. Bu doktora tezi kapsamında, bahse konu kuramların örgütlerde bilgi saklama davranışı üzerindeki bütüncül etkisinin neler olabileceğine dair bulgulara ulaşmak hedeflenmiştir. Bilgi saklama davranışına odaklanılmas sebebi, bu davranışın tespitinin zorluğu ile birlikte örgütlere maliyet oluşturacak pek çok çıktısı bulunmasıdır. Bilgi saklamanın sonuçlarından başlıcaları şu şekilde sıralanmıştır (Connelly ve Zweig, 2015): i) Azalan yaratıcılık ve yenilik: Çalışanlar bilgi sakladığında, örgüt içerisindeki yaratıcılık ve yenilikçilik zayıflayabilir, ii) Örgüt performansında düşüş zamanla örgütün rekabet avantajını kaybetmesine yol açabilir, iii) Çalışan ilgisizliği ve işten ayrılma niyeti artabilir. Bilgilerinin değersiz olduğunu veya göz ardı edildiğini hisseden çalışanlar, ilgisiz hale gelebilir ve ayrılık oranları yüksek olabilir. Bu sonuçların tamamı örgütlerin kısa, orta ve uzun vadede kayıplar vermesine yol açacaktır.

Çalışanları bilgi saklama davranışına sevk edebilecek pek çok öncüle bu çalışma kapsamında ulaşılmış olup başlıcaları örgüt içi rekabet, iş güvencesine yönelik tehdit algısı, adil olmayan performans yönetim sistemleri, kötü liderlik, kişisel çekişmeler yer almaktadır. Çalışanın bilgi saklamasına dair bulguların ise, sessiz kalmakla başlayan ve soru soranı yanılmaya kadar giden pek çok farklı yöntemi içerdiği belirlenmiştir. Literatürde de bu bulguları destekler çalışmalar bulunmaktadır. Detert ve Burris (2007), liderlik davranışı ile örgüt içi sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamak üzere ABD’de çeşitli sektörlerden 249 çalışan ile bir araştırma yürütmüş ve destekleyici liderliğin çalışanların daha proaktif iletişimi benimsemelerini teşvik ederken, otokratik liderliğin daha savunmacı iletişime yol açtığı tespit edilmiştir. Vidyarthi (2014) Hindistan’daki çeşitli kurumlardan 250 çalışanın katıldığı anket sonucunda lider-üye etkileşimi ile sosyal ağların, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini etkilediğini tespit etmiştir.

Araştırmada hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerini içeren karma yöntem yaklaşımı bağlamında, önce nicel araştırma ile betimsel tarama yapılmış, ardından nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı sıralı desen kullanılan bu çalışmada nicel analizler neticesinde elde edilen bulguların daha derinlemesine anlaşılması ve açıklanabilmesi için ardından nitel çalışma ile desteklenmiştir. Çalışma, bilgi saklama davranışını etkileyen faktörler hakkında daha zengin bir anlayış elde etmek için çeşitli kuruluşlardaki çalışanlarla yapılan anketlerin yanı sıra seçilen çalışanlarla yapılan görüşmeleri içermektedir. Bu kapsamda çoğunlukla savunma sanayiinde görev alan 290 çalışana anket yapılmış ve 20 savunma sanayi çalışanı ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Toplanan veri, içerik analizinin yanı sıra hem betimleyici hem de çıkarımsal istatistikler kullanılarak analiz edilmiştir. Nicel analiz kapsamında, değişkenlerin nedensel ve ilişkisel olarak nasıl bir yapıda var olduklarının anlaşılması bağlamında çok değişkenli istatistiksel model olan yapısal eşitlik modeli analizi de gerçekleştirilmiştir. Yapısal Eşitlik Modeli ile kuram düzeyinde kurulmuş ilişkilerin veri ile desteklenip desteklenmediği doğrulanmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011; Şimşek, 2007).

Bu çalışma kapsamında, bilgi saklama alt boyutlarına ilişkin öncüller kültür, kimlik ve mübadele boyutları ile incelenmiştir. Nicel analizler kapsamında, yanıtı geciktirme, karşı tarafı yanıltma, kişiyi farklı tarafa yönlendirme ve bilgi paylaşmamaya ilişkin niyetini gizleme olarak kendisini gösteren “kaçamak gizleme” davranışının pazarlıklı mübadeleye yatkın çalışanların iletişim odaklı kültür ortamında tercih ettikleri bir davranış türü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yine pazarlıklı mübadeleye yatkın çalışanların ilişkisel sosyal kimlik ya da kolektif sosyal kimlik benimsemeleri durumunda da kaçamak gizleme davranışına yöneldikleri tespit edilmiştir. Bununla beraber, genelleştirilmiş mübadeleyi benimseyen çalışanların iletişim odaklı örgüt kültürü etkisi altında kaçamak gizleme davranışına yöneldikleri belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, pazarlıklı sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde, ilişkisel kimlik, kolektif kimlik ve iletişim odaklı örgüt kültürü kısmi düzenleyicilik etkisine sahiptir. Bununla beraber, genelleştirilmiş mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde iletişim odaklı örgüt kültürü kısmi düzenleyicilik etkisine sahiptir. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, bilgi saklama davranışının gerekçeleri arasında çıkar maksimizasyonu, rekabetçi atmosfer, güven eksikliği ve beklenmeyen olumsuz sonuçları önleme sayılmaktadır. Wen (2017), Kanada'da bir kamu kurumunda çalışan 291 katılımcı ile yürütülen anket çalışması neticesinde, örgüt kültürü ile pazarlıklı mübadele arasında ilişki olduğunu; takım çalışması,

açıklık ve güvenin örgüt içi iletişim ve mübadele süreçlerini iyileştirmeye yardımcı olduğunu söylemektedir. Aksi durumda, rekabetçi atmosferin ve güven eksikliğinin bilgi saklama davranışına neden olacağı söylenebilir. Bu çıkarımı destekleyen çalışmalar literatürde kendisine yer bulmuştur. Zhang, (2017) bireylerin meslektaşlarıyla aralarındaki sosyal mübadele ilişkisinde eksiklik algıladığında bilgi saklama davranışında bulunacağını öne sürmektedir. Araştırma, Çin'deki çeşitli endüstrilerden 506 çalışanı kapsayan bir anket ile hem bireysel düzeyde hem de grup düzeyinde sosyal mübadele ilişkilerinin bilgi saklama davranışı ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Sosyal mübadele türünün, bilgi sakınma da dahil olmak üzere çalışanları olumsuz iş davranışlarına yönlendirmesine ilişkin çalışmalar son yıllarda hız kazanmıştır. Li (2020), pazarlıklı mübadelenin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini araştırmış ve pazarlıklı mübadelenin iş güvenliği kaygısında artış, meslektaşlara olan güvensizlikte artış gibi olumsuz sonuçlara neden olabileceğini tespit etmiştir. Bu bağlamda, çalışan motivasyonunun azalması ve işten ayrılma niyetinde artış olabileceği vurgulanmıştır. Özellikle, liderlerini etkisiz bulan çalışanların, iş güvencesi, meslektaşlara güvensizlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri daha düşük olan çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Pazarlıklı mübadeleye ilişkin olarak bu bulgunun aksine işaret eden çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Cheng (2019), rekabetçi ortam, inovasyon kültürü ve pazarlıklı mübadele arasındaki ilişkiye yönelik olarak, rekabetçi ortam ile pazarlıklı mübadele arasında pozitif ilişkili olduğu; bu ilişkiye inovasyon kültürünün kısmen aracılık ettiğini söylemektedir. Diğer bir deyişle, inovasyon odaklı örgüt kültürünün, çalışanlar arasında etkili bir pazarlıklı mübadeleyi teşvik edeceğini söylemektedir. Tayvan'da yüksek teknoloji şirketlerinde çalışan 338 katılımcının anket sonuçları, düşük inovasyon kültürüne kıyasla yüksek inovasyon kültürünün pazarlıklı mübadele girişimlerini %37 artırdığını göstermiştir. Ayrıca pazarlıklı mübadelenin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koyulmuştur. Yazarlar, inovasyon kültürünün, risk almayı, deney yapmayı ve keşfetmeyi içermesi itibarıyla bilgi ve kaynak akışını kolaylaştırabileceğini ve benzersiz fikirlerin ve stratejilerin geliştirilmesini teşvik edebileceğini söyleyerek, yöneticilere inovasyon kültürünü teşvik etmelerini tavsiye etmektedir. Benzer şekilde Kim (2015), Güney Kore'deki çeşitli endüstrilerden 390 çalışanın katıldığı anketin yanı sıra gerçekleştirilen mülakatlar ile işyerinde sosyal mübadelenin kişilerarası ilişkiler üzerindeki etkisini incelemiş ve iletişim kültürünün mübadele kalitesi üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Çalışma, pazarlıklı mübadelenin çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemektedir. Özellikle, daha sık ve olumlu sonuçlanan pazarlıklı mübadele

gerçekleştiren çalışanların meslektaşlarıyla daha güçlü ve olumlu ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. Bu olumlu etkinin, iş güvencesine bağlı olarak değiştiği; yani daha yüksek iş güvencesine sahip çalışanların, pazarlıklı mübadeleye yatkınlık ve kişilerarası ilişkileri arası pozitif ilişkiye daha meyilli olduğu tespit edilmiştir. Çalışma ayrıca, pazarlıklı mübadele ile çalışanların birbiri arasındaki ilişkiyi meslektaşlarına ve örgüte güven ile de açıklamış olup, çalışanların pozitif ve sık pazarlıklı mübadelede buldukları meslektaşlarına ve nihayetinde örgüte daha fazla güvenmeye başladıklarını ve bu güvenin kişiler arası ilişkilerin kuvvetlenmesini sağladığı tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçları işverenlere, olumlu ve sık pazarlıklı mübadeleyi teşvik etmeleri ve iş güvencesi algısını kuvvetlendirmelerini önermektedir. Dolayısıyla, nicel çalışma sonuçları ile birlikte ele alındığında, yukarıda verilen farklı örnekler bağlamında, sosyal mübadele türünün çalışanları olumsuz iş davranışlarına yönlendirmesine ilişkin daha net bir anlayışa ulaşılabilmesi için örgüt düzeyinden başlayarak toplum düzeyine kadar algılanan kültür çerçevesinde daha derinlemesine inceleme yapılması ihtiyacı olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Nicel analizler kapsamında, bahane üretme, bütünü sağlamayı geciktirme, ayrıntıları gizleme, talepte hata bulma, eksik bilgi verme olarak kendisini gösterebilen “paylaşım eksikliği” davranışının algılanan örgüt kültürünün otokratik olması halinde hem pazarlıklı hem de genelleştirilmiş mübadeleye yatkın çalışanlar tarafından gösterildiği tespit edilmiştir. Bununla beraber, genelleştirilmiş mübadeleye yatkın çalışanların bireysel sosyal kimlik odağını benimsemesi halinde yine paylaşım eksikliği davranışını gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, bilgi saklama davranışının gerekçeleri arasında yetersiz liderlik algısı, karşı tarafa güvenmeme ve beklenmeyen olumsuz sonuçları önleme sayılmaktadır. Cabrera (2006), çalışanları bilgi paylaşımına teşvik eden gerekçeleri sosyal mübadele ve algılanan adalet ekseninde açıklamaktadır. 296 hizmet ve imalat organizasyonu çalışanı katılımı ile toplanan veri bağlamında, iş özellikleri, örgütsel yapı ve güven ile bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişki incelenmiş, iş tatmini, işe angajman (job engagement) ve iş özerkliği gibi iş özelliklerinin bireysel bilgi paylaşım davranışlarını olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, örgüte güvenin, iş tatmini ile bilgi paylaşım davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, örgütsel bağlılığın ise iş özerkliği ile bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Özetle çalışma, iş tasarımı ve örgütsel iklim aracılığıyla bilgi paylaşım davranışlarını teşvik ederek çalışan özerkliği, çalışan tatmini ve örgüte

güveni artırmak suretiyle, bilgi paylaşım davranışlarını artırabileceğini ve bu şekilde organizasyonda inovasyonu teşvik edilebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde Masterson (2000) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel adaletin iş birliğine dayalı davranışları teşvik etmedeki önemini anlamak üzere algılanan örgütsel desteği aracı değişken olarak incelenmiş ve adil örgütlerde çalışanların örgütleriyle özdeşleştikleri, bu bağlamda aidiyet hissi yaşadıkları ve sonuç olarak pozitif iş ilişkilerinin teşvik edildiği, bu özdeşleşme ile daha iyi performans ve iş sonuçları ortaya çıktığı ve işten ayrılma niyetinde düşüş olduğu ortaya tespit edilmiştir. Hwang (2016), çalışanların firmaların karar döngülerinde sağlayacağı katkılara ilişkin olarak çalışanın kişisel faydasının sosyal mübadele sürecindeki etkilerini incelemiştir. 737 sağlık profesyonelinin, algılanan kişisel faydaları, pazarlıklı mübadele düzeyleri ve gelecekteki karar verme süreçleri ile iş birliği yapma niyetlerini ölçen bir anket yapılmıştır. Sonuçlar, algılanan kişisel fayda, pazarlıklı mübadele sonuçlarından duyulan memnuniyet ile gelecekteki karar verme süreçlerinde iş birliği yapma niyeti arasında pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Hwang (2016) tarafından yapılan nitel görüşmeler kapsamında da benzer şekilde, pazarlıklı mübadele ile sağlık hizmetine ilişkin sonuçların şekillendirilmesinde sağlanacak katkının düzeyinde kişisel çıkarların önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Jin (2018), sosyal mübadele kalitesi ile otokratik örgüt kültürünün liderlikle etkileşimi ve çalışanların iş performansı üzerine yaptığı çalışmada, sosyal mübadele kalitesinin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, otokratik örgüt kültürünün ise iş performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ancak, otoriter liderliğin iş performansı üzerindeki olumsuz etkisinin lider ve çalışan arasındaki yüksek kaliteli sosyal mübadele ilişkileriyle azaltılabileceğini, bu sayede, güven ortamının tesis edileceğini ve lidere güvenin artacağını söylemiştir. Takım çalışması, güven ve iletişime önem veren bir örgüt kültüründe sosyal mübadelenin olumlu sonuçlarının pozitif iş çıktıları teşvik edeceği, aksi durumda ise meslektaşlara güvensizlik, iş güvensizliği ve zayıf liderlik gibi olumsuz etkiler ile pazarlıklı mübadeleye yönelen çalışanların üreteceği iş çıktılarının kalitesinin düşeceğine dikkat çekilmiştir. Van Dick (2004) örgütsel kimlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi bağlamında, örgütsel kimlikleri güçlü olan ve işlerinden daha memnun olan kişilerin kuruluştan ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu öne sürmektedir. Almanya'da çeşitli endüstrilerden 456 çalışanın katıldığı bir anket sonucunda, örgütsel kimlik ve iş tatmininin, işten ayrılma niyetleriyle ters ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, örgütsel kimlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye iş tatmininin aracılık ettiği tespit edilmiştir. Xiao ve Cook (2019), çalışanın bilgi saklama motivasyonunun

rekabetle ilgili olabileceği gibi çalışanın bilgisini paylaşması halinde doğabilecek olumsuz sonuçlarından korkması ya da ekip başarısı yerine bireysel başarıların ödüllendirildiği bir örgüt kültüründen etkilenmesi olarak açıklamaktadır. Örgüt kültürü bağlamında, gizlilik kültürü ve güvensizlik boyutlarına değinilmektedir. Chuang (2019) örgüt kültürünün, örgütler içinde bilginin nasıl yönetildiği ile yakından ilişkili olduğu ve kültürel değerlerin, normların ve inançların bilgi yönetiminde nasıl bir rol oynadığının altını çizmektedir. Tayvanlı organizasyonlarda görevli 235 bilgi teknolojileri çalışanın katıldığı anket neticesinde örgüt kültürünün, bilgi yönetimi uygulamalarını önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Özellikle, iletişim odaklı ve destekleyici bir örgüt kültürünün, bilgi paylaşımı, bilgi yaratma ve bilgi kullanımı dahil olmak üzere bilgi yönetimi uygulamalarıyla olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur. Öte yandan, iletişimin sınırlı olduğu bürokratik örgüt kültürleri ve bireysel odaklı kültürlerin, bilgi yönetimi uygulamalarını engellediği tespit edilmiştir. Nicel çalışma kapsamında ulaştığımız bulguları destekler şekilde, yukarıda verilmiş olan literatürden de örneklerde görüleceği üzere, örgüt kültürünün ve yönetim pratiklerinin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkilerinin daha derinlemesine araştırılması ile daha net bir görüş açısı sağlanması mümkün olabilecektir.

Nicel analizler kapsamında, yanıtı vermemek için makul gerekçe bulmaya çalışma (veri gizliliği vb.), yöneticileri öne sürme ve talebi reddetme olarak ortaya çıkan “rasyonelleştirilmiş gizleme” davranışının hem pazarlıklı mübadele hem de genelleştirilmiş mübadeleyi benimseyen çalışanlarda inovasyon odaklı kültür etkisi altında ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca yine hem pazarlıklı hem de genelleştirilmiş mübadele odaklı çalışanların kolektif sosyal kimliklerinin baskın olması halinde rasyonel gizleme davranışına yöneldikleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, bilgi saklama davranışının gerekçeleri arasında rekabetçi atmosfer, zayıf aidiyet, kendine güvenmeme, iş güvenliği kaygısı, karşı tarafa güvenmeme sayılmaktadır. Örneğin Lim (2020), genelleştirilmiş mübadele, inovasyon kültürü, rekabetçi ortam ve iş güvenliği kaygısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, yüksek düzeyde genelleştirilmiş mübadelenin örgütlerde inovasyon kültürünü teşvik ettiğini ve lider kadrosuna olan güveni artırdığını tespit etmiştir. Çalışma, inovasyon kültürünün yüksek rekabet ortamı ve iş güvenliği kaygısından olumsuz etkilendiğini bulmuştur. Ayrıca, yazarlar genelleştirilmiş mübadele ile inovasyon kültürü arasındaki ilişkinin düşük rekabet ortamında daha güçlü olduğunu bulmuşlardır. Çalışma, otokratik örgüt kültürünün sosyal mübadele ilişkileri

üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ve meslektaşlar arasındaki güvensizliği artırarak liderliğe duyulan güveni azalttığını söylemektedir. Bu bulgular, çalışanlar arasında geliştirilmiş mübadelenin teşvik edilmesinin daha inovatif bir kültüre geçiş sağlayabileceğini; bununla beraber rekabet ortamı ve iş güvenliğinden kaynaklanan olumsuz etkileri azaltabileceğini önermektedir. Yang (2020), inovatif kültüre sahip örgütlerde geliştirilmiş mübadelenin olumsuz sonuçlarını incelemiştir. Geliştirilmiş mübadelenin, kaynaklara ulaşmada kolaylık sağlama ve kaynakları meslektaşlarına dolaylı veya doğrudan bir karşılık beklemeden sunma sürecini ifade etmesinden hareket ile, geliştirilmiş mübadelenin inovasyonu ve iş birliğini teşvik edebileceği gibi, meslektaşlar arasındaki zayıf bağın ve yüksek rekabet ortamının, iş güvensizliği ve kötü liderlik gibi olumsuz iş etkilerine de yol açabileceğini savunmaktadır. Çin’de 376 çalışan ile yürütülen çalışma neticesinde ortaya çıkan bu olumsuz iş etkilerinin, çalışanlarda azalan motivasyon ve artan işten ayrılma niyetine yol açabileceği belirtilmektedir. Makale, iletişim odaklı örgüt kültürünün teşvik edilmesi ile, iş güvencesinin sağlanması ve liderlik etkinliğinin artırılması sayesinde geliştirilmiş mübadelenin olumsuz sonuçlarının azaltmaya yönelik potansiyel çözümler önermektedir. Genel olarak, çalışma yöneticilerin inovatif örgüt kültürünün etkinliğini artırmak için geliştirilmiş mübadelenin faydalarını ve dezavantajlarını dikkatli bir şekilde dengeleyen bir yaklaşım benimsemelerinin önemini vurgulamaktadır. Li (2016), sosyal mübadele ilişkilerinin örgütlerde dengeli yapılanmamış olması halinde çalışanların inovasyon eğilimini düşürebileceğini, çalışanların sosyal sermayelerini korumak maksadıyla inovasyon yönünde performans göstermeyip, meslektaşlarının taleplerine yönelik borç ödeme eğiliminde olabileceğini savunmaktadır. Çalışma, sosyal mübadele ilişkilerinin inovatif davranışlar üzerinde negatif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiş ve meslektaşlarından gelen baskıyı yüksek düzeyde hisseden çalışanların inovasyon eğilimlerinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların gruplarıyla olan kimlik bağlarının bu etkiyi güçlendiren bir faktör olduğu belirlenmiştir. Özetle çalışma, kolektivist bir toplulukta kültürel ve bağlamsal faktörlerin sosyal mübadele ilişkileri ve inovasyona dayalı örgüt kültürünün şekillendirilmesine yönelik dikkate değer bir perspektif sağlamış olup, yöneticilere sosyal mübadelenin olumsuz sonuçları olabileceğini söylemekte, çalışanların iş-yaşam dengesini gözeterek bu riskleri azaltmaya ve iş tatminini artırmaya yönelik tavsiyede bulunmaktadır. Wang (2020), inovatif örgüt kültürü, bilgi saklama ve geliştirilmiş mübadelenin etkileşimini araştırmış, bu bağlamda geliştirilmiş mübadelenin iş birliğini kolaylaştırırken, inovatif bu ortamda bilgi saklamanın tespit edilmesi halinde meslektaşlar arasında güvensizlik ve

rekabet yaratması nedeniyle bu faydaları tersine çevrildiğini belirtmiştir. Bilgi saklamanın, azalan iş tatmini, azalan örgütsel vatandaşlık davranışı ve artan işten ayrılma niyeti gibi olumsuz iş sonuçları olabilmektedir. Bu bağlamda iletişim odaklı kültürün teşvik edilmesi, bilgi paylaşımı ve şeffaflığın teşvik edilmesi ile bilgi paylaşımı için net beklentilerin belirlenmesi gibi çözümler önermektedir. İnovatif kültürün baskın olduğu örgütlerde bilgi saklama ve genelleştirilmiş mübadele kesişiminin olası olumsuz sonuçlarına yönelik olarak, bilgi saklayan çalışanların genelleştirilmiş mübadelenin olumsuz etkilerinden korunmak amacıyla bu davranışları sergileyebilecekleri, bunun da kurum içi iş birliği ve yenilik girişimlerini azaltabileceği vurgulanmaktadır. Çalışma iki aşamada yürütülmüş olup ilk aşamada gerçekleştirilen anket sonucunda bilgi saklamanın iş performansı üzerindeki olumsuz etkisinin genelleştirilmiş mübadele ile birleştirildiğinde arttığı gözlenmiştir. Bilgi saklayan çalışanların, azalan iş memnuniyeti, artan işten ayrılma niyeti ve meslektaşlarıyla azalan iş birliği yaşadığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada, yüksek teknoloji şirketlerinde çalışanlar üzerinde uygulanan ankette iletişim odaklı örgüt kültürünün, bilgi saklama ile genelleştirilmiş mübadele kesişimi kapsamındaki olumsuz etkisini azalttığını ve iş birliğini artırdığını göstermiştir. Ancak literatürde inovasyon odaklı kültürün bilgi saklama davranışını azaltıcı yönde etkisi olduğuna dair çalışmalar da öne çıkmaktadır. Lee vd. (2022) tarafından örgüt kültürüne doğrudan etkisi olan inovasyonun artırılmasına yönelik üç faktörün etkileşimi üzerinde durmaktadır: sosyal mübadele ilişkileri, çalışanların mübadele niyetleri ve yöneticilerin mübadele niyetleri. 55 Koreli işletme çalışanı ve onların yöneticileri üzerinde yapılan bir anket çalışmasından elde edilen bulgulara göre, çalışan inovasyonu ve çalışanların sosyal mübadele niyetleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışan inovasyonun ve sosyal mübadele niyetlerinin yüksek olduğu durumda yöneticilerinin mübadele niyetlerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, çalışanların mübadele konusunda istekli olmasının, yöneticilerinin baskıcı veya değişime dirençli olmalarından etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Özetle, çalışmanın nicel analizleri neticesinde öne çıkan sonuçlar şu şekildedir:

1. Algılanan örgüt kültürünün bilgi saklama davranışı üzerinde biçimlendirici etkisi vardır. Mübadele biçiminden bağımsız olarak bireyin örgüt kültürünü algılama biçimi (inovatif, iletişim odaklı ve otokratik) farklı türlerde bilgi saklama davranışına (rasyonel gizleme, kaçamak gizleme, paylaşım eksikliği) neden

olmaktadır. Diğer bir deyişle, algılanan örgüt kültürünün bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi, çalışanların benimsemiş olduğu mübadele biçiminden (genelleştirilmiş, pazarlıklı) daha baskındır. Özellikle inovasyon odaklı örgüt kültürünün bilgi saklama davranışı üzerinde düzenleyici etkisinin diğer örgüt kültürlerinden daha baskın olduğu görülmüştür.

2. Sosyal mübadelenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini sosyal kimlik belirginliği biçimlendirmektedir. Hem genelleştirilmiş mübadele hem de pazarlıklı mübadele şeklini benimsemiş çalışanlarda kolektif kimlik eğilimi bilgi saklama davranışını biçimlendirmektedir. Ancak beklenenin aksine bireysel kimlik odaklılık, genelleştirilmiş mübadelede biçimlendirici etkiye sahip iken, pazarlıklı mübadelede biçimlendirici etkiye sahip değildir. Bunun yanı sıra, ilişkisel kimlik pazarlıklı mübadelede biçimlendirici etkiye sahip iken, genelleştirilmiş mübadelede biçimlendirici etkiye sahip değildir.

Bu çalışma kapsamında nicel analizi takiben, örgütlerin bilgi saklama davranışını etkileyen faktörler hakkında daha derin bir anlayış kazanmak için verinin nitel analizi gerçekleştirilmiştir. Nitel analiz, veriden ortaya çıkan temaları ve kalıpları belirlemeyi ve bu bulguları sosyal mübadele ve sosyal kimlik teorilerinin teorik çerçeveleriyle bütünleştirmeyi amaçlamıştır. Nicel araştırma kapsamında anket katılımcılarına yöneltilen sorular, literatürde mevcut olan ölçeklerin kurguları gereği katılımcıların kendilerinin bilgi saklama davranışını anlamaya yöneliktir. Ankete verilen yanıtlar incelendiğinde kuramsal çerçevede bahsi geçen farklı çalışmalar kapsamında halihazırda doğrulanmış hipotezlere yönelik tereddütler oluşması dolayısıyla nitel analiz ile konu daha derinlemesine incelenmeye çalışılmıştır. Nitel analizde yöneltilen sorular çoğunlukla mülakata katılan kişilerin diğer paydaşların hareketlerini nasıl yorumladıkları üzerine kurgulandığından, ankete verilen yanıtlardan daha gerçekçi ve samimi yanıtlar alınması hedeflenmiştir. Nitel analizi yürütmek için, katılımcılarla yapılan görüşmeler yazıya dökülmüş ve tematik bir analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Yazıya dökülmüş veriden başlangıç kodları belirlenmiş ve bu kodlar kategoriler halinde gruplandırılmıştır ve bunlar daha sonra ana temaları oluşturmak için analiz edilmiştir.

Nicel analiz ile nitel analiz arasında tam uyumun yakalanmadığı değerlendirilen boyutlar Tablo 62'de "*" ile gösterilmiştir. Nicel analiz kapsamında iletişim odaklı kültürün bilgi saklama davranışı üzerinde düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak

yapılan mülakatlarda, iletişim odaklı kültür ortamının teşvik edilmesinin bilgi saklama davranışlarında azalma sağlayacağına dair kanaatin mevcut olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, nicel analiz kapsamında inovasyon odaklı kültürün bilgi saklama davranışı üzerinde düzenleyicilik etkisi olduğu tespit edilmiş ancak mülakatlarda inovasyon odaklı firmalarda sistematik bilgi paylaşımının teşvik edilebileceği altyapıların bulunması bağlamında bilgi saklama davranışında azalma olacağı yönünde görüşler beyan edilmiştir.

Tablo 61: Nicel ve Nitel Analiz Bulguları Karşılaştırması

Nicel Analiz Kapsamında		Nitel Analiz Sonucunda Bilgi Saklama Gerekçeleri ve Yüzde Dağılımları								
Hipotez Testi Sonucu	Nicel Analiz Kapsamında Düzenleyici Değişken	Karşı tarafa güvenmeme	Beklenmeyen olumsuz sonuç engelleme	Çıkar maksimizasyonu	Talep yapan tarafın fırsatçılığını önleme	Rekabetçi atmosfer	Zayıf aidiyet	Kendine güvenmeme	İş güvenliği kaygısı	Yetersiz liderlik algısı
		4%	10%	19%	10%	22%	1%	8%	11%	7%
Pazarlıklık (P:0,02)	İletişim Odaklı Kültür *	Nitel analiz: %34 oranında katılımcı iletişim kültürü ortamında bilgi saklama davranışı gösterilmeyeceğini açıkça belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise iletişim odaklı kültürde bilgi saklama davranışı gösterilebileceğine dair beyanda bulunmamıştır.								
Pazarlıklık (P:0,001) Genelleştirilmiş (p:0,00)	İnovasyon Odaklı Kültür *	Nitel analiz: %21 oranında katılımcı inovasyon odaklı kültür ortamında bilgi saklama davranışı gösterilmeyeceğini açıkça belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise inovasyon odaklı kültürde bilgi saklama davranışı gösterilebileceğine dair beyanda bulunmamıştır.								
Pazarlıklık (P:0,035) Genelleştirilmiş (p:0,057)	Otokratik Güç Kültürü	Nitel analiz: %45 oranında katılımcı otokratik güç kültürü ortamında bilgi saklama davranışı gösterileceğini açıkça belirtmiştir.								
Pazarlıklık (P:0,001)	İlişkisel Kimlik	Nitel analiz: %40 oranında katılımcı ilişkisel kimlik ile bilgi saklama davranışı arasında ilişki olabileceğini belirtmiştir.								
Pazarlıklık (P:0,003) Genelleştirilmiş (p:0,036)	Kolektif Kimlik*	Nitel analiz: Hiçbir katılımcı kolektif kimlik benimseyen çalışanların bilgi saklama davranışı göstereceğini belirtmemiştir.								
Genelleştirilmiş (p:0,006)	Bireysel Kimlik	Nitel analiz: %60 oranında katılımcı bireysel kimlik ile bilgi saklama davranışı arasında ilişki olabileceğini belirtmiştir.								

Nitel analizin sonuçları, sosyal mübadele kuramının karşılıklılık boyutlarının, bir bireyin başkalarından bilgi saklama kararını şekillendirmede kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Spesifik olarak, katılımcılar, başkalarından bir yükümlülük, fayda veya karşılıklılık normu algıladıklarında bilgiyi paylaşma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca, sosyal kimliğin belirginleşmesinin, bireyin bilgi saklama niyetini şekillendirmede önemli bir rol oynadığından bahsetmiştir. Kolektif sosyal kimlik duygusuna sahip katılımcılar, bireysel çıkarlarını korumaktan çok gruplarının çıkarlarını korumak için bilgiyi saklama eğilimindedir. Ayrıca katılımcılar, inovatif örgüt kültürünün bilgi saklama davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. İnovatif örgüt kültürünün, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik eden bir açıklık, yaratıcılık ve iş birliği kültürünü teşvik edeceğine dair bulgulara ulaşılmıştır. Katılımcılar, inovatif örgüt kültürünün bilgi paylaşımına yönelik proaktif bir tutumu

desteklediğini ve çalışanları inovatif/yenilikçi fikirlerini ve uzmanlıklarını başkalarıyla paylaşma konusunda daha istekli olmaya teşvik ettiğini belirtmiştir. Katılımcılar, inovatif/yenilikçi bir örgüt kültürünün, çalışanlar arasında genelleştirilmiş mübadele davranışını teşvik eden bir güven ve iş birliği kültürünü teşvik edebileceğine değinmiş ve bu bağlamda bilgi saklama davranışı olasılığının azalacağını belirtmişlerdir. Ancak nicel analiz sonuçları bu beyanlar ile tam örtüşmemektedir. Zira mübadele türünden bağımsız olarak inovasyon odaklı örgüt kültürünün bilgi saklama davranışı üzerinde kısmi düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Nitel analiz ile örgütlerde bilgi saklama davranışını etkileyen faktörlere ilişkin daha derin içgörü sağlamak hedeflenmiştir. Bulgular hem sosyal mübadele hem de sosyal kimlik kuramlarının, örgütlerde bilgi saklama davranışını anlamak için değerli çerçeveler sunduğunu göstermiştir. Ayrıca, örgüt kültürü, özellikle yenilikçi/inovatif kültürün, bilgi paylaşımına yönelik çalışan davranışını şekillendirmede kritik bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Nitel analizde belirlenen temalar, sosyal mübadele kuramı ve sosyal kimlik kuramının bilgi saklama davranışı üzerinde farklı şekillerde etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal mübadele kuramı bağlamında, yükümlülük, fayda ve karşılıklılık kavramlarına dayalı olarak bilgiyi saklama davranışlarının etkilendiği tespit edilmiştir. Katılımcılar, karşı taraftan herhangi bir yükümlülük, çıkar veya karşılıklılık algılanmadığında bilgiyi saklama olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Öte yandan, sosyal kimlik kuramı bağlamında sosyal kimliğin belirginliğinin bilgi saklama davranışını etkilediği bulunmuştur. Kolektif sosyal kimliğe sahip katılımcıların, grup üyeliğini bireysel çıkarılardan daha öncelikli tuttukları ve bunun da bilgi saklama davranışının önüne geçtiği tespit edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen sonuçlar, bireyleri bilgi ve uzmanlıklarını birbirleriyle paylaşmaya teşvik eden elverişli bir ortam yaratılması ile bilgi paylaşımının gerçekleşebileceğini söylemektedir. Katılımcılar, yenilikçi bir kurum kültürünün, açık iletişimi, güveni ve iş birliğini teşvik ederek genelleştirilmiş mübadele davranışının olumlu etkilerini pekiştirdiğini, pazarlıklı mübadele davranışının olumsuz etkilerini ise azalttığını paylaşmıştır. Nitel çalışma, otokratik örgüt kültürünün genelleştirilmiş mübadele davranışı ile bilgi saklama niyeti arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğine dair net sonuçlar vermemiştir. Otokratik örgütün bilgi saklamayı teşvik edip etmediğinin bilgi saklama davranışının oluşmasında büyük payı olduğu belirtilmekle beraber, bilgi paylaşmayı teşvik edebileceği de belirtilmiştir.

BÖLÜM 8.

ÖNERİLER ve ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışma kapsamındaki bulguların, örgütlerde bilgi yönetimi çalışması için önemli kuramsal ve uygulamaya dönük çıkarımları olabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmanın bulguları, örgütlerin geliştirdikleri kültüre ve bunun çalışanların bilgi paylaşımına yönelik davranışlarını nasıl şekillendirdiğine dikkat etmesi gerektiğini göstermektedir. Örgütler, açıklık ve şeffaflık kültürü geliştirerek, çalışanları bilgilerini, deneyimlerini ve becerilerini başkalarıyla paylaşmaya teşvik ederek ve çalışan katkılarının takdir edildiği ve ödüllendirildiği bir ortam yaratarak bilgi saklama davranışını azaltabilir. Bu bağlamda literatürde de destekleyici bulgulara ulaşılmıştır. Şengül (2018) liderlik, örgüt kültürü ve iletişim ağları gibi çalışan katılımını etkileyen çeşitli faktörleri tartışmakta ve örgütlerin çalışanlarının karar vermeye katılımını teşvik etmeye ve açık iletişim kanallarını teşvik etmeye yardımcı olacak destekleyici, kapsayıcı ve şeffaf bir kültür yaratması gerektiğini söylemektedir. Ayrıca, liderlerin çalışanlara amaçlar ve hedefler vererek bunlara ulaşmaları için net olarak yönlendirme yapması gerektiğini, bu bağlamda da çalışan özerkliğini ve güçlendirmeyi teşvik etmesi gerektiğini söylemektedir. Taylor vd. (2019), bilgi saklanmasının önüne geçebilmek için örgütlerde açık iletişim ve şeffaflığın önemine vurgu yapmaktadır. Stenius vd. (2017) tarafından yapılan değerlendirmede uzmanların bilgi paylaşımına yönelik motivasyonunu artırmak için, ödüllendirme ve destekleyici bir ortam sağlamanın yanı sıra, etkili liderlik, takım çalışması ve paylaşılan değerler ve inançlar gibi faktörlerin de dikkate alınması gerektiği vurgulanmakta olup bilgi paylaşımına yönelik motivasyonunu artırmak için, ödüllendirme ve destekleyici bir ortam sağlamanın yanı sıra, etkili liderlik, takım çalışması ve paylaşılan değerler ve inançlar gibi faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Ancak Connelly vd. (2019) ödüllendirme, tanınma veya ceza korkusu gibi dışsal motivasyonların bireyleri bilgilerini geçici olarak paylaşmaya veya gizlemeye yönlendirebileceğini ancak uzun vadede sürdürülebilir olmadığını söylemektedir.

Literatürde, örgüt kültürünün bilgi saklama davranışına nasıl etki ettiğini tam olarak ölçtüğü belirten bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu boşluk, örgütlerin yararlandığı değerli bilgi kaynakları ve yeteneklerinden tam olarak bünyelerine kazandırmalarını zorlaştırmaktadır. Bu çalışma kapsamındaki bulgular, örgütlere bilgi paylaşımını teşvik eden ve bilgi saklama davranışını en aza indiren etkili bilgi yönetimi stratejileri

geliştirmede rehberlik edebilir. Bilgi yönetimi uygulamalarını şekillendirmede örgüt kültürünün rolüne ilişkin daha derinlemesine araştırmalar yapılması çağrısında bulunarak, araştırmacıların sosyal mübadele kuramı, sosyal kimlik kuramı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiye daha farklı perspektiflerden de yaklaşmasının literatüre sağlayacağı katkıya dikkat çekmek istenmiştir.

Bilgi saklama davranışı, işyerinde bireysel ve örgütsel üretkenlik için potansiyel olarak zararlı etkileri olan önemli bir sorundur. Çalışanlar bilgiyi paylaşmayı reddettiklerinde, kuruluşlarının toplu olarak yenilik yapma ve uyum sağlama yeteneğini sınırlayarak, genel bir güvensizlik ve ilgisizlik kültürüne katkıda bulunurlar. Connelly vd. (2012; 2019) bilgi saklama davranışının bireysel ve örgüt düzeyinde olumsuz sonuçlarını iş tatminsizliği, artan stres, tükenmişlik ve bozulan bireysel ilişkiler ile örgütlerde yeniliğin ve verimliliğin azalması, çalışan devir hızında artış ve olumsuz kültür oluşumu olarak sıralamakta ve çalışanlarda açık iletişim, güven temelli yaklaşım ve olumlu değişim kültürünü teşvik edilerek, bilgi paylaşımının önünün açılmasını önermektedir. Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen nitel görüşmelerde de benzer olumsuz sonuçların ortaya çıkma ihtimali gündeme gelmiştir. Özellikle, otokratik örgüt kültürünün bilgi saklama davranışı üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini ve örgüt kültürünün rolünü anlamanın, bu sorunu çözmek için etkili müdahaleler tasarlanmanın anahtarı olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca aşırı standardize edilmiş iş yapısının veya örgüt içerisinde iş birliği için yeterince fırsat sağlanmamasının bilgi paylaşımına yönelik motivasyonun azalmasına neden olabileceğini belirtmektedir.

Uluslararası yazın, bilgi paylaşımı bağlamında sosyal mübadele kuramı ile bireylerin bilgiyi paylaşmak konusunda neden isteksiz olabileceğini açıklamaya yardımcı olmuştur. Özellikle kaynaklar için rekabetin olduğu veya çalışanların meslektaşlarının bilgilerini kendi kariyer çıkarlarını ilerletmek için kullanabileceklerine inandıkları durumlarda bilgi saklama davranışında bulunabilecekleri tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı bağlamında, sosyal kimlik kuramı ayrıca çalışanların neden kendi gruplarının üyeleriyle bilgi paylaşma ihtimalinin, dışarıdan gelenlerle olduğundan daha fazla olduğunu açıklamaya yardımcı olabilir. Bir çalışan, çalışma grubundan bir kimlik ve anlam duygusu elde ederse, aynı zamanda o grubun üyesi olan meslektaşları ile bilgi paylaşma olasılığı daha yüksek olabilir. Tyler (2003), grup içinde iş birliğini teşvik etmek için prosedürel adalet ve sosyal kimliğin önemine ilişkin olarak, grup içerisinde karar alma süreçlerinin adil ve şeffaf olmasının ve bireylerin grup sosyal kimliğini benimsemesinin grup içi sosyal

davranışları teşvik etmede önemli rol oynadığını belirtmektedir. Masterson (2000) iş ilişkilerinde adalet ve sosyal mübadelenin etkilerini incelemiş ve dağıtımsal adaletin sosyal mübadele üzerinde önemli etkisi olduğunu tespit etmiştir. Çalışmanın bulguları, adil bir iş ortamının oluşturulmasının iş ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesi için önemli olduğunu ortaya koymaktadır. İşyerinde adalet algısı yüksek olan çalışanların, artan sosyal mübadele davranışları sergileme eğiliminde olacakları, böylece iş ilişkileri ve iş tatmini açısından olumlu sonuçların elde edilebileceği belirtilmektedir.

Pek çok örgütü etkisi altına almış olan endüstriyel çağ kültürünün, bilgi paylaşımını teşvik ettiğine dair iddiada bulunmak kolay olmayabilir. Bu kültürde, bilgi güç olarak kabul edilir, bu nedenle bilgi saklamak normal kabul edilebilir. Örgüt yönetimleri, bilinmesi gerekenler temelinde çalışarak dolaylı olarak bir gizlilik kültürünü teşvik edebilir. Ayrıca performansa dayalı bir yapıda ödüller bireysel katkılara dayalıdır. Dolayısıyla yöneticilerin önündeki zorluk, bilgi paylaşımını aktif olarak teşvik eden ve kolaylaştıran yani endüstriyel çağın düşünce ve davranışlarından farklılaşan bir kültüre doğru örgütleri dönüştürebilmektir.

Offergelt vd. (2019), örgütlerde bilgi paylaşımı kültürünü teşvik etmek için, çalışanların iletişim ve iş birliği becerilerini geliştirmeleri bağlamında eğitim almalarını, şeffaf bir yönetim anlayışı ile güven ortamı yaratılmasını önermekte ve bilgi saklama davranışının engellenmesine yönelik çözüm önerileri şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

1. Şirket kültüründe tutarlılık sağlamak: Şirket kültürü, çalışanların davranışlarını biçimlendirir. Şirketler, paylaşımı teşvik etmek, bilgi saklama ve rekabeti önlemek amacıyla kültürlerinde açık iletişim ve paylaşımı teşvik edebilirler. Ayrıca, yöneticiler şirket kültüründe örnek davranışlar sergileyerek çalışanların bilgi paylaşımına katılmalarını teşvik edebilirler.

2. Performans ölçümlerini değiştirmek: Performans ölçümleri, çalışanların bilgi paylaşımına katılma istekliliğini etkileyebilir. Şirketler, performans ölçümlerini değiştirerek, bilgi paylaşımı ve iş birliği için ödül ve teşvikler sunabilirler. Performans ölçümleri alanında, bilgi paylaşımı, iş birliği ve takım çalışması ödüllendirildiğinde, işletme içinde paylaşım teşvik edilebilir.

3. Çalışanların yeteneklerini geliştirmek: Çalışanların bilgi paylaşımı konusunda yetersiz hissetmeleri, isteksiz olmalarına neden olur. Şirketler, çalışanların iletişim ve iş

birliği becerilerini geliştirmek için eğitim ve geliştirme programları sunarak çalışanların kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlayabilirler.

4. İletişim metot ve kanallarını çeşitlendirmek: Şirketler, alışanların bilgi paylaşımı için birçok farklı yolu kullanarak bilgi paylaşımını teşvik edebilirler. Toplantılar, web seminerleri, video konferanslar, etkileşimli uygulamalar veya sosyal ağlar gibi çeşitli iletişim yolları kullanılabilir.

5. Bilgi paylaşımını kolaylaştıracak teknolojik araçlar geliştirmek: Şirketler, alışanların iş birliği ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için teknolojik araçlar sunabilirler. Bu araçlar, bilgi paylaşımını daha açık, kolay ve hızlı hale getirebilir.

6. Bilgi paylaşımına öncelik vermek: Şirketler, bilgi paylaşımını teşvik etmek için, bilgi paylaşımının birinci öncelik olduğunu ve her çalışanın bu başarıyı sağlamak için gereksinimleri olduğunu vurgulayarak bilgi paylaşımı için öncelik vermelidir.

Yöneticilere, Uygulayıcılara ve örgütlere neriler

Bu çalışmanın bulguları uluslararası yazında yer alan nerileri destekler nitelikte olmuştur. Bu çalışmanın en ne çıkan sonuçlarından bir tanesi, sosyal mübadele türünden bağımsız olarak algılanan örgüt kültürünün çalışanları bilgi saklama davranışına yönlendirmesidir. Özellikle otokratik örgüt kültürü algısı bu tutumu pekiştirmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin açık iletişimi teşvik etmeleri, adil yönetim uygulamalarını benimsemeleri ve çalışanların rekabet algılarını doğru yönetmeleri önerilmektedir. Bilgi paylaşımı kültürü oluşturma ve çalışanları bilgi ve uzmanlık alanlarını diğerleriyle paylaşmaya teşvik etmek, örgütlerin rekabet avantajı sağlaması noktasında vazgeçilmezdir. Bu bağlamda performans yönetimi, ödüllendirmeler ve teşvikler ile bilgi paylaşımıyla ilgili çalışanlar nezdinde açık normlar ve beklentiler oluşturulması ve takibi önerilmektedir.

Genelleştirilmiş ya da pazarlıklı mübadele oryantasyonunun çalışanların bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinin kültür ya da kimlik boyutlarından daha az belirleyici olduğu bulgusundan hareket ile yöneticiler, çalışanlarının tutumlarını ve davranışlarını Şekillendirmede grup yeliği rollerini iyi anlamalı ve örgüt politikaları, uygulamaları ve hedefleri ile paylaşılan değerler oluşturulmalı, bireysel ve grup kimliklerinin daha iyi örtüşmesini sağlamalıdır. Bu bağlamda takım çalışmasına da ağırlık verilmesi önerilmektedir. Bununla beraber, bireysel kimlik odağında paylaşım eksiği, ilişkisel kimlik odağında kaçamak gizleme, kolektif kimlik odağında rasyonel gizleme davranışlarının

gözlenmiş olması bağlamında, baskın sosyal kimlik odağına bağlı olarak bilgi saklama türünün değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareket ile bilgi paylaşımını kolaylaştıracak altyapıların kurulmasının bu kimlik farklılıkları kaynaklı olumsuz iş davranışlarını yönetebilmek için bir araç olabileceği değerlendirilmektedir.

İletişim odaklı ve inovasyon odaklı örgüt kültürü etkisi altında da bilgi saklama davranışı gözlemlenmiş olmasından hareket ile özgün iş tasarımı, eğitim ve sürekli gelişim ile çalışanı odağa koyan algının pekiştirilmesi ve bu sayede bilgi saklama davranışının önüne geçilmesinin mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

İleriye dönük olarak, sosyal mübadele kuramı, sosyal kimlik kuramı ve örgüt kültürü arasındaki kesişme noktasında, işyerinde bilgi saklama davranışına yönelik etkili müdahalelerin belirlenmesine özel bir vurgu yaparak, yönetim uygulamalarına ilişkin algının da dahil edildiği şekilde kapsamın genişletilmesi ve toplum kültürleri arasındaki farklılıklar bağlamında araştırmaların derinleştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca verinin zamana yayılarak toplanması ve örneklemin genişletilmesi ile de literatüre değerli katkılar sağlayacak çalışmaların ortaya çıkacağı muhakkaktır.

KAYNAKLAR

Adam V., Seth A. (2021), Tastes, emotions, and social cohesion: Toward a cultural theory of social exchange, *Theory of Social Behavior*, Wiley, pp 1–21.

Adams, S. J., Beugre, C. D., ve Acquaah, M. (2014). Organizational justice and social exchange: Perceived organizational support as mediator of the relationship between distributive justice, procedural justice, and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 67(1), 2289-2297.

Advarse-Yornı I., Postmes T, Haslam A.S. (2006), Social identity and the recognition of creativity in groups, *British Journal of Social Psychology*, Vol: 45, pp 479-497

Ahn J., Soojin L., Seokhwa Y. (2018). Leaders' Core Self-evaluation, Ethical Leadership, and Employees' Job Performance: The Moderating Role of Employees' Exchange Ideology. *Journal of Business Ethics*. Vol. 148, pp 457-470.

Akbar H. (2003), "Knowledge Levels and their Transformation: Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning", *Journal of Management Studies*, Vol: 40:8, 0022-2380

Anderson H.J., Bolino M.C. (2022), "Haunted by the past: How performing or withholding organizational citizenship behavior may lead to regret", *Journal of Organizational Behavior*, pp. 1–14

Arsawan I.W.E., Rajani I., Wirga I., Suryantini N.P.S. (2020), Harnessing Knowledge Sharing Practice to Enhance Innovative Work Behavior: The Paradox of Social Exchange Theory, *Polish Journal of Management Studies*, Vol.1 No.2, pp. 60-73.

Ashford B. ve Mael F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. Vol: 14, pp 20-39

Ashford B.ve Spencer H. ve Corley K. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, Vol: 34, pp 325-374.

Avey J., Avolio B. (2009), "Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, pp. 173–191

Aydın E. (2018), Özdeşleşme Kaynakları ile İşyeri Sapma Davranışı İlişkisinde Kimlik Belirginliğinin Rolü, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi

Balliet Daniel, D. Lance Ferris (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Vol. 120, pp. 298-308

Banks G., Kepes S., Joshi M., Seers A. (2015). Social identity and applicant attraction: Exploring the role of multiple levels of self. *Journal of Organizational Behavior*, DOI: 10.1002/job

Bansal P., Jorley K. (2012), What's Different About Qualitative Research? *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 3, pp. 509–513.

Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Blacker F., 1995. Knowledge, knowledge work and organizations. *Organization Studies*, No:16, pp 1021-1027.

Blanton H, Christie C. (2003). Deviance Regulation: A Theory of Action and Identity, *Review of General Psychology*, Vol. 7, No. 2, pp. 115–149

Blau P.M., (1970) A Formal Theory of Differentiation in Organizations, *American Sociological Review*, Vol. 35, No. 2, pp. 201-218

Bollmann G., Krings F. (2016). Workgroup Climates and Employees' Counterproductive Work Behaviors: A Social-Cognitive Perspective. *Journal of Management Studies*. Vol.53, No:2, pp. 185-209.

Bono J., McNamara G. (2011), From the Editors Publishing In AMJ—PART 2: Research Design, *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 4, 657–660.

Bowles Hannah Riley, Michele Gelfand (2010). Status and the Evaluation of Workplace Deviance. *Association of Psychological Sciences*. Vol: 21, No:1, pp. 49–54

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

Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Cabrera, A., Collins, W. C., ve Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.

Chen Chiyin and Ningyu Tang (2018). Does perceived inclusion matter in the workplace? *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 33, pp. 43-57

Cheng, M. Y., ve Liu, C. Y. (2019). The mediating role of innovation culture in the relationship between competitive organization culture and negotiated exchange. *Journal of Business Research*, 95, 473-482.

Chuang, Y. T., ve Chen, Y. C. (2019). The influence of organizational culture on knowledge management practices: The perspective of information technology professionals. *Information Development*, 35(3), 454-470.

Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A., Barrick, M.R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No:4, pp. 599-609.

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

Cook K. S., Cheshire C., Gerbasi A. (2006), Power, Dependence and Social Exchange (Draft Edition), <https://www.researchgate.net/publication/242278615>.

Creswell J., Clark P., (2011) Designing and Conducting Mixed Methods Research (3rd Edition), SAGE

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

Crossley C., Luthans F., (2012), "Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 33, pp.878–893

Delong D. Fahey L. (2000), Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management, *Academy of Management Perspectives* Vol:14, No: 4, pp. 113-127

Denison D., Haaland S., Goelzer P. (2003), Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, Vol.3, pp. 205-227.

Detert, J. R., ve Burris, E. R. (2007). "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?.", *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

Dobos N. (2017). What's So Deviant about Production Deviance? The Ethics of 'Withholding Effort' in the Workplace. *Social Theory and Practice*. Vol. 43, No. 3, pp. 519–540

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

Elsbach K. ve Bhattacharya C. (2001). Defining Who You Are by What You Are Not: Organizational Disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*. Vol.12, No.4, pp. 393-413

Elsbach K. (2004). Interpreting workplace identities: the role of office de'cor. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, pp. 121-140

Erdogan, B., ve Bauer, T. N. (2009). Career plateauing and work attitudes: Moderating effects of perceived supervisor support and gender. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 251-262.

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

Fugate, M., ve Hartline, M. D. (2008). Employee brand loyalty: The construct, measurement, and impact. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 180-197.

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

Garg N., Kumar C., Ganguly A. (2022), "Knowledge Hiding in Organizations: A Comprehensive Literature Review and Future Research Agenda", *Knowledge and Process Management*, Vol.29, No:1, pp: 31-52,

Geofroy Z., Evans M.M. (2017), "Are Emotionally Intelligent Employees Less Likely to Hide Their Knowledge", *Journal of Knowledge and Process Management*, Vol.24: 2 pp 81–95

Goffee, R., G. Jones (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, Vol: Kasım-Aralık, pp. 133-148.

Good J., Halinski M., Boekhorst J.A. (2022), "Organizational social activities and knowledge management behaviors: An affective events perspective", *Human Resource Management*, pp. 1–15

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

Gray G., Stevenson C. (2020), "How can 'we' help? Exploring the role of shared social identity in the experiences and benefits of volunteering", *Journal of Community and Applied Social Psychology*, Vol. 30, pp. 341, DOI: 10.1002/casp.2448

Griffin R. ve Lopez Y. (2005). "Bad Behavior" in Organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*. Vol.31. No:6, pp. 988-1005.

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*, Vol. 43, pp. 801–81

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, S. A., Turner, J. C., Oakes, P. J., McGarty, C., ve 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.

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

Hu, Y., Zhang, L., ve Chen, Y. H. (2018). “The effect of social identity on knowledge hiding: A dual pathway through power and negative affect.” *International Journal of Manpower*, 39(6), 784–798.

Huang J., Shi L., Xie J., Wang L. (2015). Leader-Member Exchange Social Comparison and Employee Deviant Behavior: Evidence from Chinese Context. *Social Behavior and Personality*. Vol.43, No:8, pp. 1273-1286.

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

Hogg Michael A., Dominic Abrams, Marilynn B. Brewer (2017). Social identity: The role of self in group processes and intergroup relations. *Group Processes and Intergroup Relations*. Vol: 20, No: 5, pp. 570–581

Hwang, J. and Fornell, C. (2016). The Role of Personal Benefit in Negotiated Interaction: A Study of Health Care Decision Making. *Journal of Healthcare Management*, 61(1), pp. 38-49.

Issac A.C., Baral R., Bednall T.C. (2020), "What is not hidden about knowledge hiding: Deciphering the future research directions through a morphological analysis", *Journal of Knowledge and Process Management*, Vol. 28, pp. 40–55

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

Jarrahi M.H., Sawyer S. (2014), "Theorizing on the Take-Up of Social Technologies, Organizational Policies and Norms, and Consultants’ Knowledge-Sharing

Practices", *Journal of the Association for Information Science and Technology*, Vol. 66(1), pp. 162–179

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

Jin, J., ve Sung, S. Y. (2018). How social exchange quality interacts with autocratic leadership to influence follower's job performance. *Journal of Business Research*, 89, 187-195.

Jung H., Yoon H. (2018). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*. Vol.29, No:2, pp. 213-231.

Kalemci A., Kalemci-Tüzün İ., Özkan-Canbolat E. (2018). Employee Deviant Behavior: role of culture and organizational relevant support. *European Journal of Management and Business Economics*. Vol.28, No:2, pp. 126-141.

Kalemci-Tüzün İ., Çetin F., Basım H.N. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy. *Eurasia Business Review*. Vol.7: pp. 389-405.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

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

Kızrak M, 2019, Profesyonel Bürokrasilerde Güç Dengeleme Çabaları: Uzmanlık, Özerklik ve Sosyal Ağ İlişkisi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi

Kidwell R.E., Bennett N. (1993). Employee propensity to withhold effort: a conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*. Vol.18: pp. 429-456.

Kim, S., ve Park, H. (2015). The influence of negotiated exchange on interpersonal relationships in the workplace. *The Journal of Psychology*, 149(5), 507-523.

Knippenberg D. ve van Schie E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, 137-147.

Knippenberg K. ve van Dick R. ve Tavares S. (2007). Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal from the Job. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 37, No. 3: 457–477.

Knippenberg D. (2000), Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective, *Applied Psychology: An International Review*, Vol:49 No:(3), pp 357-371

Kotter, J.P. (1995), “Leading change: why transformation efforts fail”, Harvard Business Review, Vol: Mart-Nisan pp. 59-67.

Kramm, J., ve Hüffmeier, J. (2019). The dark side of social identity: A systematic review of negative outcomes from identity threats. *Frontiers in psychology*, 10, 386.

Kreiner G. ve Ashford B. (2004). Evidence toward and expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*. 25: 1-27

Kreiner Glen E., Ashforth Blake E. and David M. Sluss (2006). Identity Dynamics in Occupational Dirty Work: Integrating Social Identity and System Justification Perspectives. *Organizational Science*. Vol. 17, No. 5, pp. 619-636

Lane J.N., Ganguli I., Gaule P., Guinan E., Lakhani K.R. (2020), "Engineering serendipity: When does knowledge sharing lead to knowledge production", *Strategic Management Journal*, Vol. 42, pp. 1215–1244

Lawler E., Shane R. Thye S.R., Yoon J., (2008) Social Exchange and Micro Social Order, *American Sociological Review*, <https://doi.org/10.1177/000312240807300401>

Lee S., Han S., Byun G., Son Y.S. (2022), "Social exchange relationships and exchange ideologies of employees and supervisors: A three-way interaction toward employee creativity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp.539–563

Li, X., Tang, M., Han, X., ve Wu, W. (2018). "Knowledge hiding in project teams: Influence of family-friendly values and social identity". *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 692–711.

Li, Y., Huo, Y., Chen, Y., ve Wang, Y. (2016). The dark side of social exchange in shaping employee innovative behavior. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 1003-1022.

Li, J., Wang, Y., ve Hou, Z. (2020). The dark side of negotiated exchange in organizational culture: the impact on employee attitudes and behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3172.

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.

Lim, S., Yoon, J., ve Kim, T. Y. (2020). The relationships among generalized exchange, innovation culture, competition environment, and job insecurity: A multilevel analysis. *Journal of Business Research*, 114, 8-18.

Lin, H. (2007) Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, pp. 315-332.

Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., ve Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

Mawritz M., Greenbaum R., Butts M., Graham K. (2017). I just Can't Control Myself: A Self-Regulation Perspective on the Abuse of Deviant Employees. *Academy of Management Review*. Vol.60, No:4, pp. 1482-1503.

McLeish Kendra N., Robert J. Oxoby (2011). Social interactions and the salience of social identity. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 32, pp. 172-178

Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003). "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why.", *Journal of Management*, 29(6), 809-828.

Mitchell Rebecca, Brendan Boyle (2015). Professional diversity, identity salience and team innovation: The moderating role of open-mindedness norms. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 36, pp. 873-894

Mueller J. (2014) A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams, *European Management Journal*, Vol. 32, pp. 190–202

Mo S., Lupoli M.J., Newman A., Umphress E.E. (2022), "Good intentions, bad behavior: A review and synthesis of the literature on unethical prosocial behavior (UPB) at work", *Journal of Organizational Behavior*, pp 1–20.

Molm L. (1994) Transforming the Structure of Social Exchange, *Social Psychology Quarterly* , Vol. 57, No. 3, pp. 163-176

Molm L., Collett J., Schaefer D. (2007), Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity, *American Journal of Sociology*, Vol. 113 No. 1

Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world.", *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Nando P., Hamstra Melvyn R.W, Segers Mien S. R. (2021) Antecedents of Knowledge Withholding: A Systematic Review ve Integrative Framework. *Group ve Organization Management*. Vol. 46, No:2, pp. 223–251

Nguyen, M. T., Groth, M., ve Johnson, R. E. (2020). “The role of the cost-benefit analysis in knowledge hiding: The perspective of rewards and identity.” *Journal of Knowledge Management*, 34(6), 1530–1549.

Nicholls Spencer B., Rice Ronald E. (2017), A Dual-Identity Model of Responses to Deviance in Online Groups: Integrating Social Identity Theory and Expectancy Violations Theory, *Communication Theory*, Vol: 27, pp. 243–268.

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

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

Omran K.A., Kamal (2021),The Impact of Employee Silence On Counterproductive Work Behavior In The Telecommunication Sector In Egypt: An Empirical Study, *International Journal of Business and Management Review*, Vol.9, No.3, pp.16-28

Özdamar, K. (2015). *SPSS ile Biyoistatistik*. Ankara: Nisan Kitabevi Yayınları.

Peterson D. (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization’s Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*. Vol.17, No.1, pp. 47-61.

Rakul Sukumaran, Parijet Lanke (2021). “”Un-hiding knowledge in organizations: the role of climate for innovation, social Exchange and social identification. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. Vol. 35, No. 1, pp.7-9

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

Robinson S. ve O'Leary-Kelly A. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employee, *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 658-672

Ruparel N., Choubisa R. (2020), "Knowledge Hiding In Organizations: A Retrospective Narrative Review And The Way Forward", *Dynamic Relationship Managemet Journal*, Vol. 9, No. 1, 5- 22

Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4. Baskı

Sığırtmaç, A., Akgün, A. E. (2007). "Organizational silence: A test of a cross-level model.", *Journal of Management Studies*, 44(6), 899-922.

Sığrı, Ü. (2018). "Nitel Araştırma Yöntemleri". *Beta Yayınları*

Stefano G., Fabrizio S., Parry E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.30, No:17, pp. 2482-2503.

Stenius M., Ukkala A., Hankonen N., RavajaN. (2017), "What motivates experts to share? A prospective test of the model of knowledge sharing motivation", *Human Resource Management*, Vol. 56, No. 6. Pp. 871–885

Stryker, S. and Burke, P.J. (2000), The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 63 No. 4, pp. 284-297.

Şengün, S., Kala, C., ve Tütüncüoğlu, M. C. (2018). The impact of organizational culture on knowledge management in universities. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1059-1074.

Tavares S., van Knippenberg D., van Dick R., (2016) "Organizational identification and "currencies of exchange": integrating social identity and social exchange perspectives", *Journal of Applied Social Pyschology*, Vol.46, pp. 34-45

Taylor S., Bedeian A., Kluemper D., (2019) "Leader- signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40, pp. 819–833.

Teddie C, Tashakkori A., “Foundations of Mixed Methods Research”, SAGE, 2009

Townley B. (1993) Foucault, Power/knowledge, and Its Relevance For Human Resource Management, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 518-545.

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

Triandis H., Gelfand M. (1998), Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, No. 1, pp. 118-128

Tyler, T. R., ve Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.

Van Dick R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*. Vol.3, No:4, pp. 265-283.

Van Dick, R., Christ, O., ve Stellmacher, J. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.

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

Van Dyne, L., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs.", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Van Fleet D., Griffin R. (2015). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 8 pp. 698 - 708

Vidakovic, J. (2019). "Knowledge hiding in organizations: Mechanisms and motives." *Business and Economic Horizons*, 15(4), 611–625.

Vidyarthi, P. R., Erdogan, B., Anand, S., Liden, R. C., ve Chaudhry, A. (2014). Integrating leader-member exchange (LMX) and social exchange perspectives: A social network perspective. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 875-885.

Wang, Y., ve 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.

Wayne S. ve Shore L. ve Liden R. (1997). Percieved Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*. Vol.40, No:1, pp. 82-111.

Weir D., Hutchings K. (2005), Cultural Embeddedness and Contextual Constraints: Knowledge Sharing in Chinese and Arab Cultures, *Knowledge and Process Management*, Vol. 12 No: 2, pp 89–98

Wen, B., ve McKeen, C. A. (2017). Organizational Culture and Negotiated Exchange: An Empirical Study. *Journal of Management and Organization*, 23(2), 228-245.

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

Whitham M. (2018), Paying It Forward and Getting It Back: The Benefits of Shared Social Identity in Generalized Exchange, *Sociological Perspectives*, Vol. 61, No:1, pp.81–98

Wu Joshua B., Hom Peter W., Tetrick Lois E., Shore Lynn M., Chaoping Liangding Jia, Song Lynda Jiwen (2006), The Norm of Reciprocity: Scale Development and Validation in the Chinese Context, *Management and Organization Review*, Vol. 2, No:3, pp. 377–402.

Xiao M., Cooke F.L., (2019), "Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 57, pp.470–502.

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

Yu M. (2014) Examining the effect of individualism and collectivism on knowledge sharing intention An examination of tacit knowledge as moderator, *Chinese Management Studies*, Vol. 8 No. 1, pp. 149-166

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

Zhang, D., ve Chen, X. P. (2017). Knowledge hiding in organizations: A multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 519-543.

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.

Zulfiqar S., Khan M.S. (2021), "Organizational identification and knowledge sharing behavior: Mediating role of organizational citizenship behavior and moderating

role of collectivism and leader–member exchange", *Journal of Knowledge and Process Management*, Vol. 28, pp. 388–398

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Ayşe Korkmazürek tarafından Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı bünyesinde yürütülen bir doktora tez çalışması kapsamında derlenmiştir. Bu ankete vereceğiniz cevaplar **sadece tez çalışması kapsamında** kullanılacaktır. **Herhangi bir kurum ya da kişi ile kesinlikle paylaşılmayacaktır.** Bu nedenle **katılımcıların kimlik bilgisine ihtiyaç duyulmamaktadır.** Ankette hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış yanıtı yoktur; önemli olan sizin bu konudaki görüşünüzdür. Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil, “olani” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Katılarınız için çok teşekkür ederiz.

Ayşe KORKMAZYÜREK- Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Lütfen 1-14. sorular için kendinize en yakın olduğunu değerlendirdiğiniz şıkkı seçiniz		Asla	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1	Yardım etmeye niyetim olmadığı halde çalışma arkadaşına ona yardım edebileceğimi söylerim.					
2	Çalışma arkadaşına kendisine yardım edeceğimi söylerim ancak olabildiğince yardımı geciktiririm.					
3	Çalışma arkadaşına kendisinin gerçek ihtiyacından/istediğinden farklı bilgi sağlarım.					
4	Çalışma arkadaşına herşeyi en ince ayrıntısına kadar açıklarım.					
5	Çalışma arkadaşımın tüm sorularını hiç geciktirmeden cevaplarım.					

6	Çalışma arkadaşına istediği/ ihtiyaç duyduğu konu hakkında yeterli bilgi sahibi olmadığımı söylerim.					
7	Çalışma arkadaşına yardım etmeyi kabul ederim ancak ihtiyacından/istediğinden daha farklı bilgi veririm.					
8	Cevaplarımın doğru olup olmadığından emin olmak için bilgi talebini yeniden incelerim.					
9	Çalışma arkadaşına tam da ihtiyaç duyduğu bilgiyi veririm.					
10	Çalışma arkadaşımın istediği/ ihtiyaç duyduğu bilgiyi bilmediğime dair bahane uydururum.					
11	Çalışma arkadaşımın istediği ya da ihtiyaç duyduğu bilgi hakkında ne söylediğini anlamamış numarası yaparım.					
12	Çalışma arkadaşımın istediği/ ihtiyaç duyduğu bilginin gizli olduğunu ve ancak projede çalışan kişilerin bu bilgiye erişebileceğini açıklarım.					
13	Bilgi paylaşmak istemediğimde yöneticimin bilgiyi kimseye paylaşmama izin vermediğini söylerim.					
14	Sorularına cevap veremeyeceğimi söylerim.					
Lütfen 15-58. sorular için kendinize en yakın olduğunu değerlendirdiğiniz şıkkı seçiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15	Konu bilgi olduğunda ben kapalı bir kutuyum (kimseye paylaşmak istemem).					

16	İşyerindeki diğer çalışanlar için "ilave gayrete" girmeden önce bunun karşılığının ne olacağını netleşmesi faydalıdır.					
17	İşyerinde birisi için yaptığım şeyin bir karşılığını istemezsem kullanılmış olurum.					
18	Karşılığında açık bir fayda teklif edemiyorsam, iş arkadaşlarımdan yardım istemeye çekinirim.					
19	Çalışma arkadaşımdan bir destek almışsam, karşılığını vermeyi unutmam.					
20	İşyerinde birisi bana bir iyilik yapmışsa, karşılığını vermeye mecbur hissederim.					
21	Birileri benim için birşey yaparsa, ben de onlar için birşey yapma ihtiyacı hissederim.					
22	Bana işyerinde iyilik yapan birisine her zaman karşılığını öderim.					
23	İşyerinde çalışma arkadaşlarıma göstermiş olduğum nezaketin bana sonuçta bir şekilde geri döneceğini bilirim.					
24	Çalışma arkadaşlarım için ortaya koyduğum ekstra eforun, şimdi olmasa bile, ileride başkaları tarafından karşılığının verileceğine inanıyorum.					
25	İşyerinde insanlara iyilik yapıyor olmaktan mutluluk duyuyorum, çünkü günün birinde benim de bir başkasının iyiliğine ihtiyacım olabilir.					
26	Eğer iş arkadaşımdan destek alırsam, benim de işyerindeki diğer çalışanlara destek olmam gerekir.					

27	İşyerinde birisi benim için ekstra efor gösteriyorsa, ben de diğerleri için ne yapabilirim diye düşünmeye başlarım.					
28	İşyerinde birisinden iyilik gördüğümde, borcumu başkalarına iyilik yaparak ödemek isterim.					
29	İşyerinde sık sık başkaları için fazladan iş yapan insanların, yardımımı hak ettiğine inanıyorum.					
30	Çoğunlukla başkalarını destekleyen bir meslektaşımın bir sorunu olduğunda, onun için bir şeyler yapmam gerektiğini düşünüyorum.					
31	Hiç kimse şirket yönetimiyle ters düşmek istemez.					
32	Şirkette olup biten her şey şirket üst yönetiminin denetimindedir.					
33	Şirkette ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)dir.					
34	Şirkette güçlü bir rekabet söz konusudur.					
35	Şirkette formalitelerden çok, sonuca önem verilir.					
36	Şirketimizde ödüllendirmede başarı esas alınır.					
37	Şirketimizde yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
38	Şirket yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.					
39	Şirketimizde kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.					
40	Şirketimizde iş birliği rekabete tercih edilir.					
41	Şirketimizde herkes birbirinin fikir					

	ve görüşlerine saygılıdır.					
42	Herkes şirketin başarısı için sorumluluk duyar.					
43	Şirketimizde herkes burada çalışmaktan gurur duyar.					
44	Şirketimizde herkes kendisini şirketin bir parçası olarak görür.					
45	Şirketimiz, ekip oluşturma ve ekip çalışmasının geliştirilmesi odaklı eğitimler sağlar.					
46	Şirketimiz, çalışanlarının birbiri ile kaynaşmasını sağlamaya yönelik sosyal etkinlikler organize eder					
47	Şirketimiz, iş rotasyonu ile çalışanlarının yetkinliklerinin artırılmasını hedefler.					
48	Şirketimiz, mentorluk uygulaması ile çalışanlarının gelişimini sağlar.					
49	Şirketimiz çalışanlarının sosyalleşebileceği fiziki alanlar sağlar.					
50	Yöneticilerimiz temel olarak şirketimizin öğrenme yeteneğinin rekabet avantajımızın anahtarı olduğu konusunda hemfikirdir.					
51	Şirketimizin temel değerlerinden bir tanesi de gelişimin anahtarı olan sürekli öğrenmedir.					
52	Şirketim için hissettiğim, çalışanların öğrenmesinin bir masraf değil, bir yatırım olduğudur. Öğrenme, şirketimizin varlığını garanti altına almak için gerekli olan kilit bir meta olarak görülmektedir.					
53	Şirketimizin temel algısı, öğrenmeyi bıraktığımızda geleceğimizi tehlikeye attığımızdır.					

54	Şirketimizdeki iş yapma şekline yönelik eleştirilerimizi paylaşmaktan çekinmeyiz.					
55	Açık fikirli çalışanlarının olması şirketimiz için çok değerlidir.					
56	Sürekli inovasyon kurumsal kültürümüzün bir parçasıdır.					
57	Özgün fikirler şirketimizde büyük değer görür.					
58	Şirketimizin temel algısı, öğrenmeyi bıraktığımızda geleceğimizi tehlikeye attığımızdır.					
Lütfen 59-65. sorular için şıklardan kendinize en yakın hissettiğinizi seçiniz						
59	Bence hayattaki en önemli şey:					
	· Kişisel bütünlüğüm/ kendime dürüst olmak					
	· Benim için önemli olan insanlarla iyi ilişki içerisinde olmak					
	· Ait olduğum grup için çalışmak					
60	Çocuğuma öğretmek istediğim:					
	· Kendini bilmesi ve benzersiz bir birey olma potansiyelini geliştirmek					
	· Arkadaşlarına karşı dikkatli olmak ve arkadaşlarının ihtiyaçlarına dikkat etmek					
	· Ait olduğu gruba sadık olmak					
61	Kendimi şöyle tanımlamak isterim:					
	· Kendisi için yaşayan bir birey					
	· İyi bir arkadaş/partner					
	· İyi bir ekip üyesi					

62	Kişinin iyi bir şirket çalışanı olduğunu söyleyebilmem için:	
	· Ona verilen görev kapsamında tüm sorumluluğu alması gereklidir.	
	· İş arkadaşlarıyla uyum içerisinde ve iyi çalışması gereklidir.	
	· Şirketin ve takımın gelişmesi için çalışması gereklidir.	
63	Benim için en tatmin edici aktivite:	
	· Kendim için bir şey yapmaktır.	
	· Benim için önemli olan birisinin faydasına bir şey yapmaktır.	
	· Ait olduğum grup için bir şey yapmaktır.	
64	Önemli bir karar almak zorunda olduğum zaman:	
	· Kendime en çok ne yapmak istiyorum sorusunu sorarım.	
	· En yakın arkadaşım veya partnerimle konuşurum.	
	· Ailem ve akrabalarım ile konuşurum.	
65	Bir konserde:	
	· Müzikten keyif almanın kişisel bir deneyim olduğunu düşünürüm.	
	· Konuğum eğleniyorsa ben de keyif alırım.	
	· Bir grubun parçası olmaktan zevk alırım.	

66. Bitirdiğiniz yaşımız

67. Cinsiyetiniz

68. Çalışma Yaşantısındaki Toplam Süreniz (yıl)

69. şu andaki işyerinizde toplam çalıştığınız süre (yıl)

70. Çalıştığınız birim (Beyaz yaka / Mavi yaka)

71. Eğitim durumunuz (Lise/Lisans/Yüksek Lisans/Doktora)

72. Mesleğiniz

73. şirketinizdeki konumunuz (uzman/yönetici)

EK-2: NİTEL GÖRÜŞME KATILIMCI PROFİLİ

No.	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Mezuniyet	Kademe	Kadro
1	38	Kadın	Lisans	Mühendis	Uzman	İdari
2	40	Kadın	Lisans	Mühendis	Uzman	İdari
3	27	Kadın	Yüksek Lisans	Mühendis	Uzman	İdari
4	34	Kadın	Yüksek Lisans	Mühendis	Uzman	İdari
5	40	Kadın	Yüksek Lisans	Uzman	Uzman	İdari
6	39	Kadın	Yüksek Lisans	Uzman	Uzman	İdari
7	55	Kadın	Lisans	Mühendis	Yönetici	Teknik
8	45	Kadın	Lisans	Uzman	Uzman	İdari
9	45	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	Yönetici	Teknik
10	39	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	Yönetici	Teknik
11	52	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	Yönetici	Teknik
12	33	Erkek	Doktora	Mühendis	Uzman	Teknik
13	45	Erkek	Doktora	Mühendis	Uzman	Teknik
14	35	Erkek	Lisans	Mühendis	Uzman	Teknik
15	44	Erkek	Lisans	Mühendis	Yönetici	İdari
16	41	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	Yönetici	İdari
17	36	Erkek	Lisans	Mühendis	Yönetici	Teknik
18	42	Erkek	Yüksek Lisans	Uzman	Yönetici	İdari
19	32	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	Uzman	Teknik
20	32	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	Uzman	Teknik

EK-3: ARAŞTIRMAYA KONU TÜM DEĞİŞKENLERİN KORELASYON TABLOSU

Correlations

		Pazarlıklı Mübadele	Genelleştirilmiş Mübadele	Sosyal Mübadele İlişkisi	Otokratik Güç Odaklı	İletişim Odaklı	İnovatif Odaklı	Örgüt Kültürü	Kaçamak Gizleme	Paylaşım Eksikliği	Rasyonel Gizleme	Bilgi Sakınma Davranışı	Bireysel Kırmık	İlişkisel Kırmık	Kolektif Kırmık	Baskın Sosyal Kırmık
Pazarlıklı Mübadele	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 271	,433** 0,000	,505** 0,000	,976** 0,000	,514** 0,000	,228** 0,000	,721** 0,000	,395** 0,000	,212** 0,000	,262** 0,000	,403** 0,000	,304** 0,000	,405** 0,000	,184** 0,002	,404** 0,000
Genelleştirilmiş Mübadele	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,433** 0,000	1 271	,832** 0,000	,491** 0,000	,459** 0,000	0,033 0,592	,428** 0,000	,282** 0,000	,208** 0,001	,357** 0,000	,378** 0,000	,237** 0,000	,306** 0,000	,271** 0,000	,365** 0,000
Sosyal Mübadele İlişkisi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,505** 0,000	,832** 0,000	1 271	,579** 0,000	,691** 0,000	0,114 0,062	,617** 0,000	,357** 0,000	,284** 0,000	,455** 0,000	,491** 0,000	,315** 0,000	,665** 0,000	,312** 0,000	,581** 0,000
Otokratik Güç Odaklı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,976** 0,000	,491** 0,000	,579** 0,000	1 271	,541** 0,000	,232** 0,000	,745** 0,000	,369** 0,000	,205** 0,001	,320** 0,000	,406** 0,000	,273** 0,000	,406** 0,000	,184** 0,002	,390** 0,000
İletişim Odaklı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,514** 0,000	,459** 0,000	,691** 0,000	,541** 0,000	1 271	,243** 0,000	,823** 0,000	,338** 0,000	,317** 0,000	,447** 0,000	,495** 0,000	,349** 0,000	,691** 0,000	,546** 0,000	,707** 0,000
İnovatif Odaklı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,228** 0,000	0,033 0,592	0,114 0,062	,232** 0,000	,243** 0,000	1 271	,668** 0,000	,203** 0,001	,165** 0,006	,145** 0,017	,240** 0,000	0,116 0,056	,179** 0,003	,506** 0,000	,351** 0,000
Örgüt Kültürü	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,721** 0,000	,428** 0,000	,617** 0,000	,745** 0,000	,823** 0,000	,668** 0,000	1 271	,400** 0,000	,313** 0,000	,412** 0,000	,512** 0,000	,332** 0,000	,586** 0,000	,580** 0,000	,667** 0,000
Kaçamak Gizleme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,395** 0,000	,282** 0,000	,357** 0,000	,369** 0,000	,338** 0,000	,203** 0,001	,400** 0,000	1 271	,262** 0,000	,226** 0,000	,721** 0,000	,780** 0,000	,380** 0,000	0,117 0,055	,588** 0,000
Paylaşım Eksikliği	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,212** 0,000	,208** 0,001	,284** 0,000	,205** 0,001	,317** 0,000	,165** 0,006	,313** 0,000	,262** 0,000	1 271	,331** 0,000	,776** 0,000	,645** 0,000	,471** 0,000	,261** 0,000	,627** 0,000
Rasyonel Gizleme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,262** 0,000	,357** 0,000	,455** 0,000	,320** 0,000	,447** 0,000	,145** 0,017	,412** 0,000	,226** 0,000	,331** 0,000	1 271	,644** 0,000	,261** 0,000	,430** 0,000	,269** 0,000	,430** 0,000
Bilgi Sakınma Davranışı	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,403** 0,000	,378** 0,000	,491** 0,000	,406** 0,000	,495** 0,000	,240** 0,000	,512** 0,000	,721** 0,000	,776** 0,000	,644** 0,000	1 271	,825** 0,000	,592** 0,000	,292** 0,000	,779** 0,000
Bireysel Kırmık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,304** 0,000	,237** 0,000	,315** 0,000	,273** 0,000	,349** 0,000	0,116 0,056	,332** 0,000	,780** 0,000	,645** 0,000	,261** 0,000	,825** 0,000	1 271	,480** 0,000	,187** 0,002	,766** 0,000
İlişkisel Kırmık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,405** 0,000	,306** 0,000	,665** 0,000	,406** 0,000	,691** 0,000	,179** 0,003	,586** 0,000	,380** 0,000	,471** 0,000	,430** 0,000	,592** 0,000	,480** 0,000	1 271	,304** 0,000	,805** 0,000
Kolektif Kırmık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,184** 0,002	,271** 0,000	,312** 0,000	,184** 0,002	,546** 0,000	,506** 0,000	,580** 0,000	0,117 0,055	,261** 0,000	,269** 0,000	,292** 0,000	,187** 0,002	,304** 0,000	1 271	,652** 0,000
Baskın Sosyal Kırmık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,404** 0,000	,365** 0,000	,581** 0,000	,390** 0,000	,707** 0,000	,351** 0,000	,667** 0,000	,588** 0,000	,627** 0,000	,430** 0,000	,779** 0,000	,766** 0,000	,805** 0,000	,652** 0,000	1 271

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

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

EK-4: NİTEL GÖRÜŞME DÖKÜMLERİNDEN ÖRNEKLER

1. Mülakat: Kadın, Yaş: 38, Program Yöneticisi

Bilgi saklama ile bilgi sakınma arasında bir farklılık olduğunu düşünüyor musun?

Bilgi saklama ile bilgi sakınma arasında fark olduğunu düşünüyorum. Bilgi saklamada biri size birşey sorduğunda ve paylaşman gerektiğinde bilerek ve isteyerek paylaşmıyorum. Rekabet olabilir, sevmiyor olabilirim, kendime çıkar sağlıyor olabilirim, yaptığım kötü birşeyi ya da başarısızlığımı saklıyor olabilirim. Ancak bilgi sakınmada bilmesi gereken prensibine uygun olarak örneğin bir müzakerede şirketimin çıkarlarını korumak için bilgi paylaşmamak bilgi sakınmaya daha yakın.

Saklamak etik olarak yanlış geliyor, sakınmak ise etik olarak direct yanlış diyemiyorum. Doğru ile yanlış arasında bir yerde benim için.

Kurumun çıkarlarını korumak için sakınabilirim. Şirket çıkarını destekleme noktasında ki bu biraz öznel bir yargıya giriyor, bu durumda bilgi saklamak ya da sakınmak etik gelebiliyor çünkü ilk amaç stratejik olarak şirketin hedeflerini ve itibarını korumak için bu bilgiyi paylaşmak şirkete zarar verecekse ya da bir ihtimal söz konusu ise eve henüz netleşmemişse ve bu bilgiyi paylaşmak şirkete zarar verecekse (iç paydaşlar dahil) bilgiyi paylaşmamak etik sayılabilir. Daha önce yaşadıklarımızın verdiği öğrenilmiş dersler oluyor.

Bu durumda bilgi saklamanın da bilgi sakınmanın da norm dışı davranış olduğundan hareket ile soruları yanıtlayabilir miyiz? Bir kişinin uzmanlık alanında yer aldığını bildiğin ve ihtiyacın olan bir bilgiyi ona soruyorsun ve o kişiden o bilgiyi alamıyorsun. Bu kişinin bu bilgiyi sana sağlamama nedenleri ve gerekçelendirmesi/mazeretleri nasıl olabilir?

Neden bana bu tepkiyi verdiğini değerlendiririm, vakit kaybı olarak değerlendirebilir, seni önemsiz görüyor olabilir, sorunu önemsiz görüyor olabilir ve çok kötü niyetli değerlendirmeyebilirim. Beni ya da bölümümü şahsi olarak sevmeyebilir. Haklı da olabilir, belki bölümüm ona bilgi vermemiş olabilir geçmişte, başka bir şeye kızmıştır intikam alıyor olabilir. Ben de onu mu sevmiyorum, daha önce bir husus mu yaşadık diye düşünürüm. Bu bilgiyi kendine saklamak istiyor olabilir ve kendini kıymetli bir pozisyonda tutmaya çalışıyor olabilir. Bu da kişisel çıkar sağlama çabasıdır ve etik değildir. Bilgiyi

gizleyerek örtbas mı etmeye çalışıyor, hatası mı ortaya çıkacak o da ihtimal dahilinde ancak bu da iyi niyetli değil.

Bilgi vermemek için refüze etme yöntemleri arasında, bende yok, bir üst amirime sorayım diyebilir, sordum cevap alamadım, yöneticim vermek istemiyor gibi süreci uzatabilir, yöneticisine kim bilir nasıl sordu ki “amirim hayır dedi” diye dönebilir. Vaktim yok deyip geçiştirebilir. Vaktim yok, mantıklı sayılabilir ancak kök nedeninde bilgiyi vermek istememesi olabilir. Bu kişi bence bilgiyi sağlayacağı insanı seçiyordur. Sağlayacağı çıkara yönelik seçim yapabilir. Ben sana bunu verdim sen de bana şunu ver diyebilir. Uzun vadede de seninle ilgili beklenti içine girebilir. Sen terfi edeceksindir ve senden çıkar umabilir. Belki vefalı biridir, eski iyiliklerini hatırlayabilir. Şahsi olarak seninle iletişim kurmaktan haz alıyordur ve sana yardım edeyim hadi diyebilir. Yani normalde başkaları ile paylaşmıyor ama seninle paylaşıyor olabilir. Senin daha önce şikayet edilmiş olabileceğin durumu ile korkudan paylaşabilir. Kendi amirinden çekinebilir.

Sence bilgi saklayan bu insanlar dışarıda nasıl bir profil çiziyor?

Bilgi saklayan insanların dışarıda nasıl profil olduğunu düşünüyorum. Grubun yaptığı şeyi ben yaptım diye pazarlıyordur. Bencil biri olması yüksek ihtimal. Bilgi saklamadaki sebep iletişim bozukluğu olabilir, Sevmediği insanlardan bilgi saklıyor olabilir. Kinci olabilir, daha önce yaşadığı bir olumsuzluğu şahsi algılayıp o kişinin şahsına intikam duygusu ile bilgi saklayabilir. Çok rekabetçi ve hırslı biri olabilir.

Bu insanın iş hayatı ile dışarıdaki hayatı aynı olmayabilir. İnsanın arkadaşlarına tavrı ile karşı tarafa geçtiğindeki tavrı aynı da olabilir farklı da olabilir. Yani ben kesin evde de ya da arkadaşlarına karşı da bencildir diyemem.

Çalışanın bulunduğu ortam sence bilgi saklama davranışını etkiler mi?

Şirket ortamı bence bu bilgi paylaşımını kesinlikle etkiler. Görev tanımlarının net olduğu bir şirkette bilgi saklamanın engellenmesi gerektiğini düşünüyorum. Kişiselleşmeden bağımsızlaşma ancak kurumsallaşma ile olur. Şirket kültürü de etkiler. Şirket kültürü insana dayalı ise insan da kendini sağlamlaştırma için bilgiyi saklamak zorunda olabilir, örneğin işten atılma korkusu ile saklayabilir. İletişim şekli de bilgi gizleme kültürüne yatkın olabilir. Herkes böyle yapıyor, bilgi vermiyor ben niye yapayım ki diyebilir. O bana vermedi ben niye vereyim ki diyebilir. Ya da senden öyle bilgi istiyordur ki, senin bilgini sahiplenip üzerine ufacak birşey ekleyip ben yaptım diyecekse bilgiyi vermek

istemeyebilirsin. Ya da paylaştığın şey kötü raporlanacaktır ve bilgiyi paylaşmak zorunda değilsen o bilgiyi vermeyebilirsin. Birilerinin senin açığını aradığını hissediyorsan bilgiyi paylaşmayabilirsin. Bu da öğrenmeye açık bir örgüt değildir. Hatalar şahsileşiyorsa, öğrenmeyi normal karşılamıyorsa ve o kişi cezalandırılıyorsa bilgi gizlenir. Hatanın tekrarlanmaması için şahıstan çok örgüt süreçlerine odaklanıyorsa, eğitim planlıyorsa sen de hata yapmaktan korkmaz ve bilgiyi paylaşabiliriz.

2. Mülakat: Erkek, Yaş: 32, Mühendis

Bilgi saklama ile bilgi sakınma arasında terminolojik olarak bir farklılık olduğunu düşünüyor musun?

Bilgi sakınma ile bilgi saklama arasında terminolojik olarak fark var. Bilgi sakınmada kişi faydası, bilgi saklamada kolektif fayda olabileceğini düşünüyorum. Saklama gizlilik ile ilgili diye düşünüyorum. Bilgi sakınma: açılan kadroya başvurumu ekip arkadaşarımdan gizlersem.

Bilgi sakınma knowledge withholding, bilgi saklama knowledge hiding olarak düşündüğümüzde, ikisi de norm dışı davranış olarak tasnif ediyoruz. Bu açıklamalar bağlamında ve bilgi sakınma ile bilgi saklamanın etik dışı olduğundan hareket ile müteakip soruları cevaplayabilir miyiz?

Bir kişinin uzmanlık alanında yer aldığını bildiğin ve ihtiyacın olan bir bilgiyi ona soruyorsun ve o kişiden o bilgiyi alamıyorsun. Bu kişinin bu bilgiyi sana sağlamama nedenleri ve gerekçelendirmesi/mazeretleri nasıl olabilir?

Birebir bana eş konumda ve aynı projede çalışıyorsak bu kişiyle tamamen etik dışı bir davranış olarak değerlendiririm. Bilgiyi almak için bunu açıklamaya çalışırım. %70'i bu bilgiyi vermeyecekleri şekilde olur. Amirimden yardım isterim bilgiyi almak için.

Neden sana vermiyor olabilir bu bilgiyi?

Kişisel hırslar. Aynı konumda ise ben u kişiyi nasıl geçirim olur. Mesela başıma şey geldi, benim bulduğum bilgiyi kendisi bulmuş gibi pazarlıyor. Bazı insanlar var her konuda bilgim olsun der. Bir ekip kararı gerekir bu durumda. Yani aslında bir kişinin herşeyi bilmeye ihtiyacı olmadığı için verilmemesi daha uygun olabilir. Bazen karşı taraf ne için ihtiyacı olduğunu açıklamak istemiyor. O zaman bir şüphe doğuruyor. Ekiplerin açık olması paylaşım sürecini kolaylaştırır. Codified knowledge ve tacid knowledge fakına baktığımızda, bu organizasyonda bilgi kişi ile geliyor ve kişi ile gidiyor. Halbuki yazılı

hale getirilmiş olmalı. Öğrenilmiş Dersler modülünü kullanan çok kişi de yok. Airbus Lockheed gibi firmalarda her proje sonunda bireysel ve kolektif olarak başarılı ve başarısız alanlar raporu toparlanıyor.

Mesela kişisel olarak başarı ve başarısızlıkların toplandığı bir firmada nasıl bir yönetim şekli olmalı ki bilgi paylaşımı sorunsuz devam etsin?

İş kaygısı olmadan kişisel başarı ve başarısızlığın kolektif bir kültür altında değerlendirilmesi gerekiyor. 3M'de örneğin bir superglue araştırması başarısız oluyor. Bir kişi bunu post it haline geliyor. Bu da kurum içi inovasyon kültürü oluşmasını sağlıyor. Milyar dolar zarar ettiğini düşündüğü yerde belki de 10 milyar dolar kazandı. Savunma sanayinde fail etmiş bir projede teknolojinin difüzyonunu sağlıyor muz, başka bir alanda kullanabilir miyiz diye bakmak lazım.

Otokratik yöneticilerin yaygın olduğu bir kurumda bilgi paylaşımı nasıl etkilenir?

Herkes şüpheli yaklaşır bilginin paylaşımına. Otokratik yönetimde başka korkular devreye girer. Son noktada bilgi paylaşımının kendisine nasıl döneceğini bilmediğinden kimse o riski almaz. Bir proje fail etse de, fail ettiğinde başıma ne gelir korkusu olmadığından 10. Projede azami kazanç sağlayacak başarı sağlanabilir.

Sence bu bilgiyi saklayan insan bilginin rahatlıkla paylaşıldığı bir gruba girerse nasıl davranır?

Bilgi paylaşıncı kolektif fayda olduğunu görünce davranışı da değişebilir. Bu kolektif fayda kendisini beslemiyorsa süreçten elenecektir. Paylaşmaktan imtina eden insanların bu tarz ortamlarda varlığı daha çabuk ortaya çıkar. Agile yaklaşımda ekip toplantılarında 5 dakikada sen benden ne bekliyorsun ne lazım boyutunda bilgi paylaşımının yapılmasının da pek çok şeyi değiştirebileceğini düşünüyorum.

Bilgi saklayan arkadaşın sosyal hayatta nasıl biri olduğunu düşünüyorsun?

İnsanların iş hayatındaki personaları ile dışarıdaki personaları arasında bir korelasyon olduğunu düşünmüyorum.

Sizin çalışma ortamınızda iyilik yap denize at gibi bir yapı var mı, yani karşılık beklemeden yardımlaşma?

Bir bilgiyi paylaştığımda, bazı insanlar bundan prim elde ediyor, ancak ben yine de buna devam ediyorum.

Mesela o bilgiyi kullanan kişi direkt gelse ve bilgi istese ne yaparsın?

Tanıklar huzurunda paylaşırım ki direkt bundan kendine fayda sağlayamasın.

3. Mülakat: Kadın, Yaş:27, Proje Yöneticisi

Bilgi saklama ile bilgi sakınma arasında terminolojik olarak bir farklılık olduğunu düşünüyor musun?

Bilgi sakınma sanki biraz daha elinde imkan varken paylaşmama gibi anlıyorum. Sakınma şöyle, kişi bazında söylersem o bilgiye sahip ve aktarmıyor. Saklama ise bu bilgiye ulaşmak için yol göstermiyor. Ancak sonuca bakarsak bir bilgi ihtiyacı var ve her ikisinde de bu bilgi ihtiyacı sağlanmıyor. Bilgi sakınma bence etik değildir.

Bir kişinin uzmanlık alanında yer aldığını bildiğin ve ihtiyacın olan bir bilgiyi ona soruyorsun ve o kişiden o bilgiyi alamıyorsun. Bu kişinin bu bilgiyi sana sağlamama nedenleri ve gerekçelendirmesi/mazeretleri nasıl olabilir?

Yani çok iyi niyetli düşünemiyorum sakınma konusunda. Nedenlerden bir tanesini ön planda olma isteği olarak, birşeye ihtiyaç varsa bana sorulsun, değer görme ve kıymet görme isteği olabilir. Daha az kötü niyetli olarak zamanını buna harcamak istemiyor olabilir. Vaktim yok, işim yoğun diyebilir ve bilgi aktarımından kaçınabilir. Yalana giderse iş, yöneticim izin vermiyor diyebilir, bunu aktarmam doğru değil diyebilir. Neden olarak ön planda olma ve değerli olma isteği daha ön planda benim için. Bu tarz insanların bilgi sakındığını düşünüyorum.

Gereksiz fazla bilgi paylaşımı da bazen insana gereksiz yük de getirebiliyor. Kolaya kaçma için sana soruyorlar senin görev alanında olmamasına rağmen. Bu durumlar kötü sonuçlara da yol açabilir.

Bilgi sakınan insanların çalışma ortamından etkilendiğini düşünüyor musun?

Etkileniyor olabilirler. Çalışma ortamında bir rekabet mevcut, kendilerini farklı insanlarla kıyaslıyor olabilirler. Farklı insanların bilgi seviyesi ile kendilerini kıyaslıyor olabilirler. Çevredeki insanların gazına geliyor olabilirler, anlatma, paylaşma diyen insanlar olabilir. Başka insanların dolduruşuna geliyor olabilirler. Diğer insanlardan etkilenen tiplerdir diye düşünüyorum.

Bu insanlar sosyal hayatlarında nasıldır?

Empati duyguları zayıftır diye düşünüyorum. Karşı tarafı anlamada yoksun olabilirler. Yardımlaşma yetenekleri de bence zayıf. Bir insane yardım etme ve öğretme isteği de zayıf diye düşünüyorum. Paylaşma ve öğretme bence insanı iyi hissettiren birşey. Özel hayatlarını da etkiliyordur, sosyal hayatlarında da sağlıklı ilişkiler kuramıyor olabilirler.

Mesela bir ekip var ve bilgiyi sınırsızca birbirleriyle paylaşıyorlar, bu kişi o ortama girince sence nasıl davranır?

Bence çok yabancılik çeker. Çoğunluk onun işleyişinin dışında. Bence oraya girdi diye değilmez, bence yine bilgi sakınır ancak daha farklı bahaneler bulur. Önceden daha rahat saklıyorsa artık yeni ekipte daha kesin bahaneler bulmaya çalışır. Yani o ortamda uzun süre barınamaz çünkü huylarını kolay değiştiremez. Tabi bir mikta şey alır. O ekipte uzun süre kalacaksa bir mikta bilgi sakınma davranışı değişebilir. Ancak uzun vadede bölüm değiştirmek isteyecektir. Bu senaryoda herkes bilgiyi bilinçli olarak paylaşıyor ve bu kişinin de bilgi sakladığının farkındalar diye düşünüyorum.

Örgüt kültürü sence bilgi paylaşım yapısını etkiler mi?

Kesinlikle etkiler. Örgüt kültürü zaman içinde oturmuş ve örgüte katılan insanlar uyum sağlarsa devam eder. Örgüt kültürünü az kişinin değiştirmesi zor diye düşünüyorum ve bilgi paylaşımını da etkiler.

Nasıl örgütlerde sence bilgi sakınma davranışı daha çok?

Rekabetim çok olduğu, açlışanları birbiri ile yarışa sokan, örnek veriyorum prim bazlı çalışanlarda. Bence mühendislik şirketlerinde daha az olmasını beklerim. Her insanın iş paketi ayrı iken bilgi saklamayı gizleyecek gerekçe daha az olmalı diye beklerim.

Performans notu da rekabet gerekçesi değil mi?

Performans notu ile rekabet olduğunda kişilikler devreye giriyor. İnsanlar hak edince bu notu kazanıyor ama ben A iş paketinden sorumlu, diğeri B iş paketine göre değerlendiriliyorsa, orada birini engellemek biraz daha kişinin empati yoksunluğuna, birine yardım etme isteğinin azlığına dayanıyor diye düşünüyorum. Birinin kötülüğünü istemek kişiliğe bağlı diye düşünüyorum. Prim bazlı ortamlarda sistem insanları mantık çerçevesinde bilgi saklamaya zorluyor olabilir.

Ortak iyilik havuzu var mı sizin bölümde?

Bizim bölüm özelinde konuşursak, yardımlaşma kültürü oluşmuş. Örgütün kendi davranış modeli oluşmuş. Karşılık beklenmeden kendi çalıştığım bölüm özelinde bilgi aktarım olayı var. Kendi konusu olmasa bile doğru kişiye yönlendiriyorlar. Kendi konusu ise de geçmişinden başlayarak anlatıyor. Başka yere gitsem aynı davranışı görmeyebilirim. Başka yerde ben sana bu iyiliği yapmıştım ve senden şimdi karşılığını bekliyorum diyenler olabilir.

Yardımlaşmanın yaygın olmasını kişiliklere bağlıyor musun?

Oluşmuş davranış biçimine uygun kişilikler uzun süre bu ortamda çalışabiliyor.

Daha özgüvenli, kendine daha yetebilen ve empati duygusu yüksek insanlar bu ortamlarda daha uzun süre barınabiliyor.

4. Mülakat: Erkek, Yaş: 33 – Yönetici Mühendis

Bilgi saklama ile bilgi sakınma arasında terminolojik olarak bir farklılık olduğunu düşünüyor musun?

Bilgi sakınma ile bilgi saklama arasında fark vardır. Bilgi sakınma dediğim zaman gizli olan ve soran kişide olmaması gereken kişiye vermemek. Bilgi saklama ise aktarmam gereken bilgiyi aktarmamak olarak anlıyorum.

Bilgi sakınma knowledge withholding, bilgi saklama knowledge hiding olarak düşündüğümüzde, ikisi de norm dışı davranış olarak tasnif ediyoruz. Bu açıklamalar bağlamında ve bilgi sakınma ile bilgi saklamanın etik dışı olduğundan hareket ile müteakip soruları cevaplayabilir miyiz?

Bir kişinin uzmanlık alanında yer aldığını bildiğin ve ihtiyacın olan bir bilgiyi ona soruyorsun ve o kişiden o bilgiyi alamıyorsun. Bu kişinin bu bilgiyi sana sağlamama nedenleri ve gerekçelendirmesi/mazeretleri nasıl olabilir?

Bilgi gizli olabilir. Benim almam gereken bir bilgi mi o? Alman gerekmiyor ama nice to have diyelim. Bireysel olarak bir gıcıklığı olabilir, karşının gelişmesini istemiyordur. Yaptığı işlerin didiklenmesini istemiyor olabilir. Hata barındırıyordur sorgulanmasını istemiyor olabilir ya da o bilginin bir yerde kullanılmasından korkuyordur.

Bilgi saklanan insanların çalışma ortamından etkilendiğini düşünüyor musun?

İşletme kültüründen etkileniyordur. Ben 4 tane farklı firmada çalıştım. İlk firmada herkes herşeyi birbirine anlatıyordu. İkinci firmada rekabet kültürü paylaşımı öldürüyordu. Üçüncü firmada aşırı yoğunluk vardı. Bilgi sorduğunda iyi niyeli olsa da vakit olmayabiliyordu. Bu firmada bilgiye ulaşmak ve öğrenmek görece kolay. Tabi insanın niyetine de bağlı. En temelde yöneticiler etkiliyor.

Kişi şöyle düşünebilir. Bu bilgiyi paylaşırsam diğeri beni geçer, benden fazla bilgi alırsa önüme geçer, kariyer odaklı endişe taşıyordur. İkincisi biraz egosaldır. Bana sorsun, ben aktarayım diye süreci uzatır. Art niyetli olabilir. Paylaşmayıp karşıdakinin başarısız olmasını isteyen kişi olabilir.

Şey olacağını düşünmüyorum. Yanlışlıkla anlatmadım, yanlışlıkla unuttum demeyi çok olası bulmuyorum. Dolayısıyla işletme kültürü rekabet odaklı ise, birbirinin ayağını kaydırma odaklı ise bilgi saklama olacaktır.

Dünya show business'a döndü. İnsanlar sürekli yapığını anlatıyor. Doğu kültürü ekiplerin, batı kültürü bireylerin önde olduğundan öte dünya circle yapılara geçiyor. Sizin kariyeriniz ekiple bir tutuluyor. O zaman ekipler yarışıyor. Bu tarz yapıya dönmeye çalışıyor Dünya. İnsan kaynakları yönetimi yetkinlik ve davranış bazlı diye yeteneklerini ayırmaya başlıyor. Bu da bilgiyi saklamanın kök nedenlerini azaltmış oluyor.

Dikte eden bir yöneticinin olduğu bir şirkette bilgi paylaşımı nasıl olur?

O tarz yöneticilerde insanlar en çok hata yapmaktan, yönetici tarafından azarlanmaktan, işi bilmiyor olmaktan ve çalışmıyor gözükmekten çok korkuyor. Temelde kendini yukarıya en iyi şekilde gösterme eğilimi var. Yöneticiye göstermek için sadece sizin elde etmeniz yetmez, aşağıdakini de engellemek gerekir. Kişi art niyetli ise bilgi saklamaya meyilli oluyor. Accan iyi niyetli ise herkesi eğitip, bilgi saklamayı grup huzurunu muhafaza etmeye çalışıyor. Tabi yöneticinin tavrına da bağlı. Yönetici bilgi saklamayı önemsiz görüyorsa, bana ne kardeşim bulsaydın bilgiyi diyorsa bilgi saklamayı tetikler ancak bilgi saklamaya karşı bir yönetici ise tam tersi sonuç doğurabilir.

Bizim genelde kültürümüz sonuç odaklı bir milletiz. İş yolda halletmeye alışmışız. Dolayısıyla bir an önce sonuca gitmek istediğimiz için bilgi doğru mu dağılmış çok düşünmüyoruz. Genel Türk kültür yapısı bu şekilde. Bizim öğrenmemiz gereken, kimin işi ne zaman nerede ne yapacağını belirleyen iş akışlarını yönetmek.

Tacid knowledge kaybını önlemek için?

İşlerin dokümanite gitmesi, aslında temele incelesek insanların performans hedeflerinden başlayıp, biz aslında hep yıl ile ölçüyoruz insanları ancak zaman armutları olgunlaştırır. Şeyi de düşünmek gerekiyor bence yaptığımız için standardı da önemli. Katma değerli iş ölçmek için KPI'lar ile bir personelin 6 ay 1 yılda ne bilmesi gerektiğinin çıkartılması ve bu bilginin o ekseninde akması lazım. Kişilerden çok dokümanite öğretme daha önemli. Kişi gider ancak bilgi dökümanite olursa bilgi kaybı engellenir. Birisinin zamanını almayacağım, böylece daha verimli olacak.

Nasıl örgütlerde sence bilgi sakınma davranışı daha az olur?

Eğer insanların çıkarları, performans beklentileri birbirleri ile çatışmıyorsa ve ekip olarak iş çıktısı bekleniyorsa o zaman bilgi sakınma minimum düzeye iner. Takım çalışması olan durumlarda, yöneticilerinin gerçekten doğru şekilde denetlediği durumlarda deneyimli ile deneyimsizin eşleştirildiği ve kontrol edildiği durumlarda, performans hedefinde de eşlerin birbirini değerlendirerek bilgi sakınmayı engelleyebiliriz.

Bilgi değişime yönelik ortak iyilik havuzu var mı sizin bölümünüzde, yani karşılıksız yardımlaşma?

A kişisi dokümanı yazan kişi, B, C, D de ona yaptığı işleri anlatmakla yükümlü.

Mate sistemi var. Eşler birbirinden sorumlu oluyor. Bilgi aktarma kültürü besleniyor.

Sosyal etkinlik sorumlusu arkadaşımız var. 2 haftada bir dışarıda buluşup işte yaşadığımız sorunları paylaşıyoruz.

Ortak alanda yapılan işlemler listeli. Herkes kendi işlemini yaptıktan sonra başkasına yardım ediyor. Bunu yapan performans notunda 1.5 kat puan alıyor.

Bunu performans notu için mi yapıyorlar?

Evet. Görevlerinden fazlasını yapmak için havuca ihtiyaç var. Havucu adaletli şekilde ortaya koyuyoruz. Daha fazla iş yapmaya gönüllü oluyorlar.

Yardımlaşmanın yaygın olmasını kişiliklere bağlıyor musun?

Kişiliklere de bağlıyorum. Tüm arkadaşlara test yapıyorum. 16 personalities testi yapıyorum. Kişilikleri dengeli dağıtıyorum. Renkler testi yapıyorum. Mate'leri ona göre yapıyorum. Yardımlaşma potansiyeli yüksek insanları daha fazla yer vermiyorum. Daha

çok performans tarafına odaklanıp metrikle değerlendiriyorum. Metriklerde ekip üyelerini birbirine havuz mantığında değerlendiriyorum.

5. Mülakat: Erkek, Yaş 45, Müdür

Bilgi saklama ile bilgi sakınma arasında bir farklılık olduğunu düşünüyor musun?

Bilgi saklama ile bilgi sakınma arasında fark vardır. Sakınma biraz daha içsel birşey, saklama biraz daha bilinçli. Biraz daha karakter ile ilgili, insanın bilgiye güveni ve bilginin nasıl kullanılabileceği ile kaygı sakınma, burada %50 negatif iken, saklama bilinçli bir şekilde kimse faydalanmasın diye bloklama. Sakınmada biraz daha yumuşak bir yön var gibi.

Bir kişinin uzmanlık alanında yer aldığını bildiğin ve ihtiyacın olan bir bilgiyi ona soruyorsun ve o kişiden o bilgiyi alamıyorsun. Bu kişinin bu bilgiyi sana sağlamama nedenleri ve gerekçelendirmesi/mazeretleri nasıl olabilir?

Kurumsal bir bilgi ise bana garezi olduğunu düşünürüm. Benim işimi yapmamı engellediğini düşünürüm. Ruh hastası olduğunu düşünürüm, çöp ev örneğindeki gibi. O kadar bencil bir insan olduğunu düşünürüm ki değerlendiren öne çıkma hedefi olduğunu düşünürüm.

Bilgi sakınan insanlar özel hayatlarında benciller ve maske takıyorlar gibi düşünüyorum. Başkası birşeye ihtiyacı olduğunda ona yardımcı olmayacak, yüzelsel davranacak gibi, gönülden davranmayacak gibi düşünüyorum.

Bir örnek vermek istiyorum. Yıllar önce çalıştığım bir arkadaşım koridorda beni gördüğünde yüzüme bakmak yerine elimdeki evraka bakarak konuşurdu, sonar dayanamayıp gelip dokümanı isterdi. İstifçiydi. Kendisine bilgi sorulduğunda da bilmediğini söyler ya da bilgiyi manipule ederdi. Eksik bilgi verirdi ve bu da çok tehlikeliydi. Özel hayatında çok yalnız ve asosyaldi. Toplum içerisinde rahat değildi. İnsan ilişkilerinden uzak duruyordu.

Bilgi kimin? Organizasyon amacı, araçları veya organizasyonda verilen görev kapsamında edinilen bilgi şirkettir. Şirket sana bunun için para veriyor. Bilgisayar ne ise sen de becerin ile bu şirkettesin. Evet yaratıcı birşey yapabilirsin ve şirket sana credit verebilir ancak ona birşey ekleyecek bir adama senden bir sonraki proseste birşey ekleyecek adama vermemezlik edemezsin. O zaman freelance çalış. O kişinin ürettiği bilgi için altyapıyı nereden topluyor?

Bilgi sakınan insanların çalışma ortamından etkilendiğini düşünüyor musun?

Şöyle etkilendiğini düşünüyorum. Sistem buna işveren ve kurum olarak baktığında buna müsait olabilir. İnsana bağımlı bir organizasyon ve süreç varsa insanların buna yatkın olacağını düşünüyorum. Bir de baktı ki başkaları yaptığında da bir sıkıntı olmuyor, insanlar buna meyyleder. Çevresel ve insan yapısına ilişkin faktörlerin etkili olduğunu düşünüyorum.

Kurum kültürü ile bağlantısı var mıdır?

Kurumda da mesaj gibi algılıyor bazı insanlar, hem izin verilmesi hem de öyle olanların yolu açık ve buna karşı duran bir yaptırım yok mesela amirlerde. Bu kurumsal yerleşik olabiliyor. O davranış stilini izole etmeyen kurumda yaşıyor ve yeni gelenler de öyle öğreniyor. Daha kötüsü sendeki bilgiyi yalanlayanlar da oluyor.

Dikte, baskıcı eden bir yöneticinin olduğu bir şirkette bilgi paylaşımı nasıl olur?

Sınırlı ve tek kanaldan, insan istese de eksik olur. Zaman problem olur. Doğru zamanda doğru bilgi oluşmaz. Grup içerisinde belki etki etmeyebilir ancak dışarıya karşı, gruplar arasında izolasyon yaratıyor. Personelin karar veremeyeceği ve o bilginin personelde olmadığı gibi bir algı yaratıyor. Altta çalışanın bir önemi olmadığı algısı yaratabilir. Verimi ve iş akışını engelleyen birşey. İnsanların network'ünü engeller.

Nasıl örgütlerde sence bilgi sakınma davranışı daha az olur?

Çok hiyerarşik, resmi ve bölümlerin net olduğu yerlerde daha fazla sakınma davranışı olur. Daha girişimci ruhlu, inovatif örgütlerde daha az olur. İş kolunun da yarattığı bir şekillenme de var.

Gruba eskiden iyilik yapanlar zamanla yapmamaya başladı. Kurum bunu motive eden bir destek sağlamadığı için köreldi. Bir başarı hepimizin başarısıdır, ben varsam ekip var, ekiple birlikte varım duygusu eksikliğinden, bilginin ne işe yarayacağına ilişkin inancın azalmasından yardımlaşma azaldı. Biraz da yetişme tarzından. Aileden gelen bencillik duygusu ile ilgili, sen herşeyi kendin yapabilirsin diye motive edilen çocuklarda ego yüksek oluyor ve grup dinamiklerini olumsuz etkiliyor.

EK-5 REFERANS VERİLEN GÖRGÜL MAKALELERİN ARAŞTIRMAYA KONU KURAMLAR İLE İLİŞKİLERİ

ARAŞTIRMA KAPSAMINDA ATIF YAPILAN MAKALE			MAKALE İÇERİKLERİ İLE DEĞİŞKENLERİN ÖRTÜŞME DURUMU			
#	YIL	YAZARLAR	SOSYAL KİMLİK	SOSYAL MÜBADELE	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	BİLGİ SAKLAMA DAHİL ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR
1	2000	Masterson 2000		+	+	+
2	2003	Van Dyne vd. 2003	+		+	+
3	2003	Milliken vd. 2003		+		+
4	2003	Tyler vd. 2003	+		+	+
5	2004	Van Dick 2004	+			
6	2006	Cabrera vd. 2006			+	+
7	2007	Sığırtmaç ve Akgün 2007			+	+
8	2007	Detert ve Burris 2007			+	+
9	2014	Tsay vd. 2014	+			
10	2014	Mueller vd. 2014			+	+
11	2014	Vidarthi vd. 2014		+		+
12	2015	Kim vd. 2015		+	+	
13	2016	Kalemci-Tüzün vd. 2016	+			+
14	2016	Hwang vd. 2016	+	+		+
15	2016	Li vd. 2016		+	+	+
16	2017	Wen vd. 2017		+	+	
17	2017	Zhang vd. 2017		+		+
18	2017	Stenius vd. 2017			+	+
19	2018	Jin vd. 2018		+	+	+
20	2018	Şengül vd. 2018		+	+	+
21	2019	Kramm vd. 2019	+			+
22	2019	Taylor vd. 2019			+	+
23	2019	Connelly vd. 2019		+		+
24	2019	Cheng vd. 2019		+	+	+
25	2019	Xiao ve Cook 2019			+	+
26	2019	Chuang vd. 2019			+	+
27	2019	Taylor vd. 2019			+	+
28	2019	Connelly vd. 2019			+	+
29	2020	Li vd. 2020		+	+	+
30	2020	Lim vd. 2020		+	+	+
31	2020	Yang vd. 2020		+	+	+
32	2020	Wang vd. 2020		+	+	+

33	2021	Oliveira vd. 2021		+	+	+
34	2021	Omran ve Eldin 2021		+		+
35	2022	Guo vd. 2022		+	+	+
36	2022	Lee vd. 2022		+	+	

EK-6 HARMAN TEK FAKTÖR TESTİ SONUÇ TABLOLARI

Norm Dışı Davanış Ölçeği

Component	Total Variance Explained			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,146	26,214	26,214	3,146	26,214	26,214
2	1,962	16,353	42,568			
3	1,645	13,704	56,272			
4	1,089	9,071	65,343			
5	,871	7,258	72,601			
6	,760	6,336	78,937			
7	,629	5,240	84,177			
8	,478	3,980	88,156			
9	,405	3,377	91,534			
10	,366	3,051	94,584			
11	,351	2,922	97,507			
12	,299	2,493	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sosyal Mübadele Ölçeği

Component	Total Variance Explained			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,787	25,249	25,249	3,787	25,249	25,249
2	2,346	15,643	40,891			
3	2,015	13,433	54,324			
4	1,158	7,722	62,046			
5	1,000	6,670	68,716			
6	,805	5,365	74,080			
7	,700	4,666	78,746			
8	,663	4,421	83,167			
9	,551	3,674	86,841			
10	,515	3,430	90,271			
11	,432	2,882	93,152			
12	,365	2,435	95,587			
13	,316	2,105	97,692			
14	,259	1,728	99,420			
15	,087	,580	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Örgüt Kültürü Ölçeği

Component	Total Variance Explained			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	Initial Eigenvalues % of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,691	16,753	16,753	4,691	16,753	16,753
2	2,989	10,676	27,429			
3	2,461	8,789	36,218			
4	2,261	8,075	44,293			
5	2,085	7,446	51,739			
6	1,680	6,001	57,740			
7	1,374	4,909	62,649			
8	1,156	4,130	66,778			
9	,997	3,560	70,338			
10	,920	3,287	73,625			
11	,896	3,200	76,825			
12	,769	2,745	79,570			
13	,685	2,446	82,016			
14	,611	2,182	84,198			
15	,577	2,060	86,258			
16	,570	2,035	88,293			
17	,504	1,801	90,094			
18	,456	1,630	91,725			
19	,411	1,468	93,192			
20	,357	1,275	94,468			
21	,319	1,138	95,606			
22	,296	1,056	96,662			
23	,254	,909	97,571			
24	,227	,810	98,381			
25	,211	,754	99,135			
26	,151	,540	99,675			
27	,064	,229	99,904			
28	,027	,096	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Baskın Sosyal Kimlik Ölçeği

Component	Total Variance Explained			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,161	19,813	19,813	4,161	19,813	19,813
2	2,129	10,137	29,950			
3	1,861	8,863	38,812			
4	1,613	7,682	46,494			
5	1,426	6,790	53,285			
6	1,129	5,378	58,662			
7	1,117	5,319	63,982			
8	,916	4,360	68,341			
9	,854	4,067	72,409			
10	,844	4,021	76,430			
11	,723	3,441	79,871			
12	,671	3,195	83,066			
13	,567	2,700	85,766			
14	,536	2,553	88,319			
15	,472	2,248	90,568			
16	,420	1,999	92,567			
17	,385	1,834	94,402			
18	,334	1,591	95,993			
19	,323	1,540	97,532			
20	,269	1,279	98,811			
21	,250	1,189	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

EK-7 ETİK KURUL ONAY FORMU

Evrak Tarih ve Sayısı: 17.05.2022-127479



1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı : E-62310886-605.01-127479
Konu : Etik Kurul Onayı Hk.

17.05.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 26.04.2022 tarih ve 122927 sayılı yazımız.

Enstitünüz İşletme Doktora Programı öğrencisi Nuray Ayşe Korkmazıyürek Enginar'ın, Prof. Dr. İpek Kalemci Tüzün'ün danışmanlığında yürütmekte olduğu "Sosyal Değişim İlişkisinde Karşılıklılık Boyutları ile Bilgi Sakınma Davranışı İlişkisi: Sosyal Kimlik Belirginliği Kaynaklarının Rolü" başlıklı doktora tez çalışmasında verilerin toplanması amacı ile hazırlanan anket formu ve soruları değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSN4J5KVF4

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/baskent-universitesi-ebys>

Başkent Üniversitesi Bağlıca Kampüsü Fatih Sultan Mahallesi Eskişehir Yolu 18. Km 06790

Bilgi için: Gamze SONBAY

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Koordinatör

Telefon No:0 312 246 67 40 Faks No:0 312 246 66 05

Telefon No: 246 66 66 / 2078

e-Posta:adk@baskent.edu.tr İnternet Adresi:www.baskent.edu.tr

Keş Adresi:baskentuniversitesi@hs02.kep.tr



Sayı : 17162298.600-129
Konu : Anket Soruları

6 MAYIS 2022

İlgili Makama

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Nuray Ayşe Korkmazürek Enginar'ın, Prof. Dr. İpek Kalemci Tüzün'ün danışmanlığında yürütmekte olduğu "Sosyal Değişim İlişkisinde Karşılıklılık Boyutları ile Bilgi Sakınma Davranışı İlişkisi: Sosyal Kimlik Belirginliği Kaynaklarının Rolü" başlıklı doktora tez çalışması kapsamında verilerin toplanması amacı ile hazırlanan anket formu ve soruları değerlendirilmiş ve kullanılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir. Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Işıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/ Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/ Olumsuz	

Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Nuray Ayşe Korkmazyürek Enginar'ın, Prof. Dr. İpek Kalemci Tüzün'ün danışmanlığında yürütmekte olduğu "Sosyal Değişim İlişkisinde Karşılıklılık Boyutları ile Bilgi Sakınma Davranışı İlişkisi: Sosyal Kimlik Belirginliği Kaynaklarının Rolü" başlıklı doktora tez çalışmasının yapılabileceği; ancak, tezde kullanılacak ölçeklerin sahiplerinden izin alınması gerektiği görüşündeler.

Prof. Dr. Özcan Yağcı, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi Nuray Ayşe Korkmazyürek Enginar'ın, Prof. Dr. İpek Kalemci Tüzün'ün danışmanlığında yürütmekte olduğu "Sosyal Değişim İlişkisinde Karşılıklılık Boyutları ile Bilgi Sakınma Davranışı İlişkisi: Sosyal Kimlik Belirginliği Kaynaklarının Rolü" başlıklı doktora tez çalışmasında verilerin toplanması amacı ile hazırlanan anket formunun uygun olduğu düşüncelerini iletmişlerdir.