

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KİŞİLER ARASI ÇATIŞMA VE REKABETÇİ PSİKOLOJİK İKLİMİN KİŞİLER
ARASI BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞINA ETKİSİ

Doktora Tezi

Muhammet Salih KARABULUT

Ankara, 2025

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KİŞİLER ARASI ÇATIŞMA VE REKABETÇİ PSİKOLOJİK İKLİMİN KİŞİLER
ARASI BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞINA ETKİSİ

Doktora Tezi

Muhammet Salih KARABULUT

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

Ankara, 2025

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KİŞİLER ARASI ÇATIŞMA VE REKABETÇİ PSİKOLOJİK İKLİMİN KİŞİLER
ARASI BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞINA ETKİSİ

Doktora Tezi

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ

Adı ve Soyadı

1- Prof. Dr. Müge KART

2- Prof. Dr. Ayşe YILDIZ

3- Doç. Dr. H. Ebru ERDOST ÇOLAK

4- Doç. Dr. Mehmet Arcan TUZCU

5- Doç. Dr. Mustafa ÇOLAK

Tez Savunması Tarihi:

08.01.2025

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Doç.Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK danışmanlığında hazırladığım “Kişiler Arası Çatışma ve Rekabetçi Psikolojik İklimin Kişiler Arası Bilgi Saklama Davranışına Etkisi (Ankara.2025)” adlı doktora tezindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

03/02/2025

Muhammet Salih KARABULUT

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın tamamlanmasında emeği geçen herkese en içten teşekkürlerimi sunarım.

Öncelikle, bu tez çalışmasının her aşamasında beni yönlendiren, bilgi ve tecrübelerini paylaşan, güler yüzüyle moral veren ve çıkmaza girdiğimde gösterdiği çaba ile zorlukları kolaylaştıran sayın danışmanım Doç.Dr Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kendisi, yol gösterici tavsiyeleri ve sabrı ile bu sürecin en önemli destekçisi olmuştur.

Tez jürisi üyelerine de özel bir teşekkür borçluyum. Kıymetli zamanlarını ayırarak tezimi değerlendiren ve yapıcı eleştirileri ile çalışmama katkı sağlayan jüri üyelerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu zorlu süreçte en büyük destekçilerimden biri olan sevgili eşim Buket ve canım kızım Yağmur'a sonsuz teşekkürlerimi sunmak isterim. Onların sabrı, anlayışı ve sevgisi olmasaydı bu süreci bitirebilmem mümkün olmazdı. Eşime, her daim yanımda olup bana güç verdiği için minnettarım. Ayrıca, iş arkadaşlarım ve meslektaşlarıma da teşekkür etmek isterim. İş ortamında bana verdikleri destek, gösterdikleri anlayış ve motive edici sözleri, bu süreci daha sürdürülebilir kıldı.

Son olarak, bu süreçte desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma ve aileme teşekkürü bir borç bilirim. Hepinizin varlığı, bu çalışmanın tamamlanmasında büyük rol oynamıştır. Tez çalışmamın, bilim dünyasına ve ilgili alana katkı sağlamasını temenni eder, tüm emeği geçenlere tekrar teşekkür ederim.

Muhammet Salih KARABULUT

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	viii
1. GİRİŞ	1
Arka Plan ve Bağlam	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırma Soruları	3
Tezin Yapısı	3
2. Bilgi Saklama, Kişilerarası Çatışma ve Rekabetçi Psikolojik İklim Literatür Taraması	5
2.1. Kavramsal Çerçeve	5
2.1.1. Örgütsel Bilginin Sınıflandırılması	6
2.1.2. Örgütlerde Bilgi Yönetimi	7
2.1.3. Örgütlerde Bilgi Paylaşma	14
2.1.4. Bilgi Saklama Davranışı	16
2.1.5. Kişilerarası Çatışma	51
2.1.6. Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim	58
2.2. Teorik Temeller	63
2.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi	63

2.2.2.	Psikolojik Sahiplenme Teorisi.....	65
2.2.3.	Kaynakların Korunması Teorisi	67
2.2.4.	Planlanmış Davranış Teorisi.....	68
2.3.	Ampirik Çalışmalar ve Bulgular	69
3.	Hipotezler ve Araştırma Metodolojisi	71
3.1.	Hipotezler.....	71
3.2.	Araştırma Tasarımı	78
3.3.	Veri Toplama	79
3.4.	Ölçüm Araçları.....	79
3.5.	Örnekleme Seçimi ve Veri Analizi.....	81
3.6.	Ölçek Testleri.....	86
4.	Kişilerarası Çatışma ile Bilgi Saklama Arasındaki İlişki	99
4.1.	Hipotezler ve Araştırma Bulguları.....	99
5.	Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilgi Saklama Arasındaki İlişki	109
5.1.	Hipotezler ve Araştırma Bulguları.....	109
SONUÇ.....		119
Bulguların Özeti		119
Araştırma Sonuçlarının Tartışılması.....		122
Teorik Katkılar		131
Pratik Etkiler.....		131
Kısıtlılıklar ve Gelecek Araştırmalar.....		133
KAYNAKÇA		135

ÖZET	181
ABSTRACT	182



KISALTMALAR

BGS	Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama
KDS	Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama
KÇ	Kişilerarası Çatışma
MBS	Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama
PGA	Psikolojik Güvenlik Algısı
RPI	Rekabetçi Psikolojik İklim
SD	Standard Deviation



TABLÖLAR

Tablo 1 Ana Kitle Üzerinden Örnekleme Sayısının Belirlenmesine İlişkin Tablo	82
Tablo 2 Bilgi Saklama Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu	88
Tablo 3 Rekabetçi Psikolojik İklim Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu	89
Tablo 4 Kişiler Arası Çatışma Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu	90
Tablo 5 Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu	91
Tablo 6 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu	91
Tablo 7 Normal Dağılım Tablosu.....	92
Tablo 8 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	97
Tablo 9 Kişilerarası Çatışma ve KDS Analiz Sonucu	99
Tablo 10 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Etkisi	100
Tablo 11 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Koşullu Etkisi.....	100
Tablo 12 İşyeri Arkadaşlığının Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Etkisi.....	101
Tablo 13 İşyeri Arkadaşlığının Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Koşullu Etkisi.....	102
Tablo 14 Kişilerarası Çatışma ve BGS Analiz Sonucu	103
Tablo 15 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve BGS Etkisi	104
Tablo 16 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve BGS Koşullu Etkisi.....	104
Tablo 17 İşyeri Arkadaşlığının Kişilerarası Çatışma ve BGS Koşullu Etkisi.....	105
Tablo 18 Kişilerarası Çatışma ve MBS Analiz Sonucu	106
Tablo 19 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışma ve MBS Etkisi	107
Tablo 20 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışma ve MBS Koşullu Etkisi.....	107
Tablo 21 İşyeri Arkadaşlığı Kişilerarası Çatışma ve MBS Etkisi.....	108
Tablo 22 Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Analiz Sonucu.....	109
Tablo 23 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Etkisi	110
Tablo 24 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Koşullu Etkisi	111
Tablo 25 İşyeri Arkadaşlığı, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Etkisi	112

Tablo 26 İşyeri Arkadaşlığı, Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Koşullu Etkisi	112
Tablo 27 Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve BGS Analiz Sonucu	113
Tablo 28 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve BGS Etkisi	114
Tablo 29 İşyeri Arkadaşlığı, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve BGS Etkisi	115
Tablo 30 Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve MBS Analiz Sonucu	115
Tablo 31 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve MBS Etkisi.....	116
Tablo 32 İşyeri Arkadaşlığı, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve MBS Etkisi....	117
Tablo 33 Hipotez Sonuç Tablosu	117



ŞEKİLLER

Şekil 1 Araştırma Modeli 1	78
Şekil 2 Araştırma Modeli 2	78
Şekil 3 Cinsiyet Dağılımı	84
Şekil 4 Sektör Dağılımı	84
Şekil 5 Doğum Yılı Dağılımı	85
Şekil 6 Unvan Dağılımı	85
Şekil 7 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Koşullu Etki Grafiği..	101
Şekil 8 İşyeri Arkadaşlığının Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Koşullu Etki Grafiği ...	102
Şekil 9 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve BGS Koşullu Etki Grafiği..	104
Şekil 10 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve MBS Koşullu Etki Grafiği	108
Şekil 11 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Koşullu Etki Grafiği...	111
Şekil 12 İşyeri Arkadaşlığı, Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Koşullu Etki Grafiği	112

1. GİRİŞ

Arka Plan ve Bağlam

Toplumun temel gereksinimlerini karşılamak ve genel yararı gözetmekle sorumlu olan örgütler hem kamu hem de özel sektörde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların verimliliği, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kritik bir öneme sahiptir. Personelin açık iletişim kurabilme, iş birliği yapabilme ve bilgiyi etkili bir şekilde paylaşabilme becerileri, örgütlerin başarılı bir şekilde işlemesi için vazgeçilmez unsurlardır. Örgütlerin etkin bir şekilde çıktı üretmesi, toplumsal refahın artmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışanlardan örgütün çıktısını artıracak davranışlarda bulunmaları ve örgüte zarar verebilecek davranışlardan kaçınmaları beklenir. Ancak, insan ve örgüt yapılarının karmaşıklığı, istenmeyen bir davranış olan bilgi saklamayı teşvik eden durumlara yol açabilir. Bu durum, örgüt içinde iş birliğinin zayıflamasına ve kişilerarası çatışmalara neden olabilir; sonuç olarak hem bireyler hem de örgütler için olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Örgütsel bağlamda kişilerarası çatışma, çalışanlar arasındaki hedef, değer, ilgi ve iletişim çöküntüleri gibi farklılıklardan kaynaklanan geniş bir çatışma yelpazesini kapsar. Bu tür çatışmalar, kaynak dağılımı, farklı öncelikler veya kurum içindeki güç mücadeleleri nedeniyle ortaya çıkabilir. Bu çatışmalar, iş akışını bozabilir, iş birliğini engelleyebilir ve çözülmezse, hizmetlerin ve ürünlerin kalitesi üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Algılanan rekabetçi psikolojik iklim, çalışanların meslektaşlarını geride bırakma ihtiyacı hissettiğinde ortaya çıkar ve genellikle kurumsal baskılar, performans değerlendirmeleri ve kariyer ilerlemesi arzusu tarafından yönlendirilir. Algılanan rekabetçi psikolojik iklim, çalışanların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunacaklarını

önemli ölçüde etkilemekte, davranışlarını ve karar alma süreçlerini yönlendirebilmektedir.

Çalışanlar bireysel çıkarlarını örgütün kolektif amaçları doğrultusunda dengeleme ikilemi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu hassas denge, "bilgi saklama" olarak bilinen özel bir davranış doğurabilmektedir. Bilgi saklama davranışı kurumsal şeffaflığı, karar alma süreçlerini ve genel performansı olumsuz yönde etkileyebilir.

Örgüt içindeki kişilerarası çatışma ve algılanan rekabetçi psikolojik iklimin dinamiklerini ve bilgi saklama davranışı üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak, bu nedenle ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için önem arz etmektedir. Sorunların çözümüne sunulacak katkı, hizmetlerin iyileştirilmesine, kurumsal verimliliğin artırılmasına ve genel toplum refahının iyileştirilmesine yardımcı olabilecektir.

Bu araştırma, çalışanların birbirlerinden bilgi saklama davranışları ile kişiler arası çatışma ve rekabetçi iş ortamı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Analizler sonucunda, daha verimli çalışma ortamlarının oluşturulmasına ve örgütlerin performanslarının artırılmasına yönelik öneriler sunulması hedeflenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, çalışanların birbirlerinden bilgi saklama davranışları üzerinde algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve kişilerarası çatışmanın etkisini incelemek ve varsa bu etkinin ne ölçüde olduğunu belirlemektir. Yapılan literatür incelemelerinde, bu değişkenlerin birlikte araştırıldığı bir çalışmanın olmaması ve Türkçe literatürde bilgi saklama davranışının varlığını inceleyen çalışmaların sayıca az olması, literatüre katkı sağlayacağı düşüncesini doğurmuştur.

Bu çalışma, bilgi alışverişinin ve kullanımının kritik öneme sahip olduğu örgütlerde bilgi saklama davranışını inceleyerek, bu konudaki akademik araştırmalara ve pratik uygulamalara yeni bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir.

Örgütler, toplum yararına hizmet etme açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak, bilgi saklama davranışı, önemli bilgilerin serbestçe dolaşımını kısıtlayarak bu durumu engelleyebilir. Bu davranışı azaltacak veya ortadan kaldıracak stratejilerin uygulanması, hizmetlerin verimliliğini artırma potansiyeline sahiptir. Araştırma, incelenen kavramlar ışığında yönetim ve örgütsel davranış alanlarında literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırma Soruları

Bu çalışma örgütlerde bilgi saklama davranışı konusunu incelemektedir. Bu kapsamda aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur:

Araştırma Soruları:

Örgüt çalışanları arasındaki kişilerarası çatışma düzeyi ile kişilerarası bilgi saklama davranışı eğilimi arasındaki ilişki nedir?

Örgütlerde algılanan rekabetçi psikolojik iklimin varlığı, çalışanlar arasında bilgi saklama davranışını nasıl etkilemektedir?

Tezin Yapısı

Bu tez altı ana bölümden oluşmaktadır ve her biri araştırmanın farklı yönlerine odaklanarak araştırmanın çerçevesini ve içeriğini oluşturmaktadır. Aşağıda her bölümün özeti ve içeriği yer almaktadır:

Bölüm I: Giriş

Başlangıç bölümü, araştırmanın kapsamını ve önemini ortaya koyarak çalışmanın temelini oluşturur. Bu bölüm, araştırmanın arkasındaki ana konuların geçmişini ve bağlamını sunar. Ardından araştırma problemini ve bu problemi çözmeyi hedefleyen amaçları tanımlar. Aynı zamanda araştırmanın önemini vurgular ve seçilen metodolojiyi tartışır. Bölüm, tezin yapısının bir özetini sunarak sona erer.

Bölüm II: Literatür Taraması

İkinci bölüm, kapsamlı bir literatür taraması sunarak araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Bu bölümde, örgütsel bilginin sınıflandırılması, örgütlerde bilgi yönetimi, bilgi paylaşım dinamikleri ve bilgi saklama davranışları detaylı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca, örgütlerde kişiler arası çatışma ve algılanan rekabetçi psikolojik iklim konularına ilişkin derinlemesine bir analiz yapılmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi ve Planlanmış Davranış Teorisi gibi teorik temeller de ele alınarak, çalışmanın bu yerleşik bilimsel teorilerle nasıl bir bağ kurduğu tartışılmaktadır.

Bölüm III: Araştırma Metodolojisi

Üçüncü bölüm, bu çalışmada kullanılan araştırma metodolojisine odaklanmaktadır. Bu bölümde, araştırmanın tasarımı detaylandırılmakta ve veri toplama ile analiz prosedürleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Ayrıca, kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği üzerinde durulmakta ve araştırmanın nasıl yürütüldüğü adım adım ortaya konulmaktadır. Toplanan verilerin analize hazır hale getirilmesi ile ilgili süreçler de bu bölümde detaylandırılmıştır.

Bölüm IV-V: Kavramların ve Ampirik Bulguların İncelenmesi

Dördüncü ve beşinci bölümler, çalışmamızın temel bulgularını ve katkılarını ortaya koymak için kritik bir rol oynamaktadır. Oluşturulan hipotezler bu bölümde analiz edilmiştir. Bölüm IV, kişiler arası çatışma düzeyi ile çalışanlar arasındaki bilgi saklama davranışı ilişkisini incelemektedir. Bölüm V, algılanan rekabetçi psikolojik iklim düzeyinin bilgi saklama davranışları ile ilişkisini araştırmaktadır. Tezin bu kısmı, teorik çerçeveye birlikte, araştırma bulgularının pratik uygulamalarını ve yönetim stratejilerini geliştirmek için önemli çıkarımlar sunacaktır. Bu analiz kısmından elde edilen bilgiler sonuç kısmında değerlendirilecektir.

Bölüm VI: Sonuç

Sonuç bölümü, araştırma bulgularını sentezleyerek genel bir özet sunmakta ve elde edilen sonuçların etkilerini yorumlamaktadır. Bu bölümde, çalışmanın teoriye ve uygulamaya sağladığı katkılar değerlendirilmektedir. Ayrıca, araştırmanın sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, gelecekteki çalışmalara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

2. Bilgi Saklama, Kişilerarası Çatışma ve Rekabetçi Psikolojik İklim Literatür Taraması

Literatür taraması, araştırma konusuyla ilgili mevcut bilgi ve çalışmaların sistematik bir şekilde incelenerek özetlenmesi sürecidir. Literatür taraması, araştırmanın teorik temelini oluşturmak ve mevcut bilgi birikimini değerlendirmek açısından önemlidir (Creswell, 2014). Bu aşama, araştırmanın teorik temelini oluşturur ve araştırmacıya mevcut bilgileri analiz etme, bilgi boşluklarını belirleme ve araştırma sorularını daha net hale getirme fırsatı sunar (Neuman, 2006). Literatür taraması, konuyla ilgili önceki çalışmaları, teorileri, yöntemleri ve bulguları değerlendirerek araştırmaya sağlam bir zemin hazırlar.

2.1. Kavramsal Çerçeve

Günümüzde örgütlerin faaliyet gösterdiği ve karar aldığı çevre ile ilgili tahminlerde bulunmak giderek daha zor hale gelmektedir (Hegazy ve Ghorab, 2015). Örgütlerin etkileşimde bulunduğu çevresel faktörleri pazarlar, tüketici talepleri, teknoloji ve toplumsal olmak üzere dört ana başlık altında toplamak mümkündür (Sharda vd., 2014). Bu faktörler ile etkileşim kapsamında bilgi yönetimini benimseyen örgütler, bilgilerini yaratma, yönetme, paylaşma ve uygulama yeteneklerini geliştirmekte, iş zekâsını keskinleştirebilmekte, yönetsel kararların verimliliğini ve etkinliğini artırabilmekte ve nihayetinde daha iyi iş performansı elde edebilmektedirler (Lo ve Chin,

2009). Bilgi, iletişim çağında en değerli ve stratejik kaynaklardan biri olarak kabul edilmektedir (Hegazy ve Ghorab, 2015).

Bilgi, bireylerin zihinlerinde sahip olunan malumatlar bütünü olarak ya da bireyin deneyimi ve anlayışı olarak nitelendirilebilmektedir (Alavi vd., 2005). Bilgi, bir kişinin gerçeklikle bilişsel temas halinde olduğu çok değerli bir durum olarak tanımlanmıştır (Zagzebski, 1999). Bilgi, beceri ve uzmanlık içermektedir (Anand ve Walsh, 2016). Teknoloji ve iletişim olanaklarının önemli ölçüde artmasıyla birlikte bilgi, örgütlerin rekabet gücünü sürdürebilmelerinde daha fazla ihtiyaç duyulan bir unsur haline gelmiştir. Daha geniş bir bakış açısı ile ele alındığında ise bilgi bir örgütün sürekliliğini sağlaması için temel bir gereklilik olarak düşünülebilmektedir (Watson, 2003).

Bilgi, bir örgütün temel unsuru olarak kabul edilmekte ve günümüzün dinamik ve rekabetçi ortamında, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için temel bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016). Örgütlerde bilgi genellikle sadece belgelerde veya arşivlerde değil, aynı zamanda örgütsel rutinlerde, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda da yerleşik hale gelmektedir (Nya Ling vd., 2009). Örgütler, bilgilerini, bilgi yönetimi girişimlerine ve teknolojilerine yönelerek sürdürülebilir hale getirmektedirler. Bununla birlikte, uygun bir yönetim olmazsa bilgi eskimiş ve işe yaramaz hale gelebilmektedir (Kankanhalli vd., 2005).

2.1.1. Örgütsel Bilginin Sınıflandırılması

Bilgi, örtük bilgi ve açık bilgi olmak üzere iki boyuta ya da iki gruba ayrılarak tanımlanmaktadır. Örtük bilgi, ifade edilmesi zor ve bilinçli olarak erişilmesi zor olan eylemlerden elde ettiğimiz bilgiyi açıklamaktadır. Açık bilgi ise kodlanabilen, eklemlenebilen ve bilinçli olarak erişilebilen bilgiyi açıklamaktadır (Nonaka, 1994). Açık bilgi, yazılı olarak belgelerde veya bilgi sistemlerinde olduğu gibi mekanik veya teknolojik bir şekilde saklanabilirken, örtük bilgi çoğunlukla sadece insanların

zihinlerinde depolanmaktadır (Smith, 2001). Örtük bilgi, deneyim, yansıtma, içselleştirme veya bireysel yetenekler gibi bireysel süreçlerle elde edilmektedir. Bireyler, somutlaştırılması kolay olmayan yapılarından dolayı iletilmesi zor olan örtük bilginin birincil depoları olarak görülmektedir (Haldin-Herrgard, 2000). Açık bilgiyi örtük bilgiden ayrı olarak düşünmek mümkün görülmemektedir. Açık bilgiler örtük bilgilerin dönüşümü ile elde edilmektedir. Bu yüzden bilgiler ya örtük bilgi ya da köklerini örtük bilgiden alan bilgi olarak düşünülmektedir (Polanyi, 1966). Bilgi ve görev performansı bireysel ve kişiye özel olduğundan ve edinen kişinin mevcut davranışında değişiklik yapmasını gerektirdiğinden, örtülü bilgi birikiminin doğrudan veya kolayca aktarılamayacağı kabul edilmektedir (Howells, 1996). Bir örgütün, yenilik üretme sürecinin büyük ölçüde çalışanların mesleki alanında hâkim oldukları bilgi birikimine bağlı olduğu ve bu yüzden örtük bilginin daha kritik olduğu düşünülmektedir (Duan vd., 2022). Örgütsel bağlamda bilgi saklama, iki açıdan düşünülebilmektedir. Bu durum ya çalışanların içlerinde barındırdıkları açık bilgiyi paylaşmamaları ya da çalışanların sahip oldukları örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürme çabalarının istenen sonuçları vermemesi sonucunda oluşmaktadır. Örgüt, açık bilgi saklanmış olsa bile ona sahip olduğunu bilmektedir ancak örtük bilginin saklanması halinde örgüt bu bilgiye sahip olduğunu bilmemektedir (Shrivastava vd., 2021).

2.1.2. Örgütlerde Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, geleneksel yönetim uygulamalarında önemli değişimlere yol açan bir örgütsel yenilik olarak değerlendirilebilir (Marqués ve Garrigós-Simón, 2006). Araştırmacılar bilgi yönetimini çeşitli şekillerde tanımlamışlardır. Bilgi yönetimi, örgütlerin iç veya dış bilgileri toplama, bunları yeni fikir veya stratejiye dönüştürme, uygulama ve koruma gibi bilgileri yönetme yeteneğidir (Gold vd., 2001). Bilgi yönetimi, örgütlerin bilgiye dayalı etkinliğini artırmak ve bilgi varlıklarından elde edilen getirileri en üst düzeye çıkarmak amacıyla bilgilerin sistematik ve şeffaf bir şekilde yönetilmesi

olarak tanımlanmıştır (Lytras vd., 2002). Bilgi yönetimi, bilginin yaratılması, paylaşılması, yapılandırılması, kullanılması ve denetlenmesini içermektedir (Sağsan, 2006).

Bilgi yönetiminin temel amacı, örgütlerin sahip oldukları bilgiden haberdar olmalarını, bilgiyi şekillendirmelerini ve böylece bilgiyi etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmelerini sağlamaktır (Alavi vd., 2005). Bilgi yönetimi, bilginin yaratılmasına ve yayılmasına yardımcı olmaktadır. Etkili bilgi yönetimi, yenilik üretmenin ve performansın önemli bir öncülü olarak öne çıkmaktadır (Saqib Nawaz vd., 2014). Bilgi, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olan önemli bir başarı faktörü olarak görülmektedir (Rahimli, 2012). Bilgi yönetimi, örgütlerin performansını artırmak için yeni iş süreçleri oluşturmaya yardımcı olduğu için temel örgüt stratejilerinden biri olarak görülmüştür (Wu ve Chen, 2014). Bilgi yönetimi örgütlerde inovasyon, ürün iyileştirmesi ve çalışanların gelişimi için olumlu sonuçlar sağlamaktadır (Kiessling vd., 2009). Bilgi yönetiminin örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması ve iş süreçlerini iyileştirmesi için önemli olduğu belirtilmiştir (Reid ve Ibrahim, 2009). Bilgi yönetimi, kuruluşların operasyonel faaliyetlerinin de gelişimine katkı sunmaktadır (Rodriguez ve Edwards, 2010). Bilgi yönetimi, tedarik süresini, ürün-pazarlama süresini, tasarım döngü süresini azaltarak ve ayrıca ürün kalitesini artırarak örgütlere katkı sağlamaktadır (Jelenic, 2011).

Bilgi yönetim sistemleri, bilgi yönetim süreçlerini desteklemek için çeşitli bilgi yönetimi mekanizmalarını ve teknolojilerini kullanmaktadırlar. Bilgi yönetim süreçleri üretim-geliştirme, kodlama-depolama, aktarma-paylaşma ve kullanma olarak tanımlanabilir. Bilgi yönetim sistemleri bu süreçlerin sistematik yönetimi olarak belirtilmektedir (Zaim, 2006). Becerra-Fernandez ve Sabherwa (2010) literatür taramasına ve birçok örgütte yapmış oldukları bilgi yönetim sistemi uygulamalarına

ilişkin gözlemlere dayalı olarak, bilgi yönetim süreçlerinin sınıflandırılması için öneride bulunmuşlardır. Bu önerilere göre bilgi yönetim süreçlerini

1. Bilgi Keşif/Yaratım/Edinim
2. Bilgi Yakalama/Saklama
3. Bilgi Paylaşım/Transfer
4. Bilgi Uygulama

olarak sınıflandırmak mümkündür (Becerra-Fernandez ve Sabherwal, 2010; Ouyang, 2015; Zaim, 2006). Takip eden bölümde bu sınıflandırmaya dayalı bir değerlendirme sunulmuştur.

Bilgi Keşif/Yaratım/Edinim Süreçleri

Bilgi edinme kabiliyetini tanımlamak için literatürde yaratma, arama, üretme, inşa etme, türetme ve keşfetme gibi çok sayıda terim kullanılmıştır (Ouyang, 2015). “Bilgi yaratım” ve “bilgi edinim” terimleri literatürde genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır (Andreeva ve Kianto, 2011). Örgütler taklit, kıyaslama veya dış kaynak kullanımı yoluyla yeni bilgiler edinebilir (Abou-Zeid, 2002). Keşif süreci, verilerden ve bilgilerden veya önceki bilgilerin sentezinden yeni örtük veya açık bilginin geliştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Sağsan, 2006). Bu süreç örgüt için yeni bilgiler üretmesi sebebiyle önemli olarak kabul edilmekte ve bilginin uygulanmasını veya kuruluşun açık ve örtülü bilgisi dahilindeki içeriğin değiştirilmesini kapsamaktadır (Alavi ve Leidner, 2001; Malhotra, 2000). Örgütsel bilgi keşif sürecini uygulamanın bir yolu, bireysel üyelerin yeni bir kavram yaratmak için iş birliği yaptığı bir alan veya kendi kendini organize eden ekip oluşturmaktır (Nonaka, 1994). Keşif süreci örgütlerin hem örgüt içinde hem de dışında yeni bilgiler aramasını gerektirmektedir. Bilgi keşfi aşamasının birleştirme ve sosyalleşme olmak üzere iki alt süreci vardır. Açık bilginin keşfi,

birleştirmeye dayanırken, örtülü bilginin keşfi sosyalleşmeye dayanmaktadır (Sağsan, 2006).

Bilgi yaratma, bir örgüt içindeki ve örgütler arasındaki bireylerin ve grupların örtülü ve açık bilgiyi paylaştığı sürekli bir süreçtir. Bilgi yaratmaya yönelik örgütsel yetenek, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak görülmektedir (Choi ve Lee, 2002).

Nonaka ve Takeuchi, örtük ve açık bilgi arasındaki dönüşüm yoluyla bilgi yaratmayı açıklamak için sosyalleşme (socialization)- dışsallaştırma (externalization)- birleştirme (combination) -içselleştirme (internalization) (SECI) modlarını önermişlerdir (Nonaka ve Takeuchi, 1995) .

Sosyalleşme, paylaşılan zihinsel modeller, teknik beceriler ve paylaşılan deneyim gibi yeni örtük bilgileri dönüştürmektedir. Belgeler veya kılavuzlardan ziyade usta-çırak ilişkisi ile meydana gelmektedir (Choi ve Lee, 2002). Dışsallaştırma, örtük bilgiyi açık kavramlara eklemleme süreci olarak tanımlanmaktadır. Dışsallaştırma, kavram yaratma sürecinde görülebilir ve diyalog ya da kolektif yansıma ile tetiklenebilmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Birleştirme, açık bilgiyi daha sistematik kümelere dönüştürmektedir. Yeni oluşturulan bilgi ve var olan bilgi birleştirme işlemi yoluyla daha karmaşık ve açık bilgi oluşturmak için birleştirilmekte, düzenlenmekte veya işlenmektedir (Li vd., 2009). İçselleştirme, açık bilgiyi örtük bilgi olarak değerler bütününe dönüştürme süreci olarak tanımlanmaktadır. Açık bilgi, bireylerin örtük bilgisine içselleştirilebilir. İçselleştirme yoluyla bilgi, bireysel belleğe dönüştürülmekte ve yeni ürün geliştirme veya üretim prosedürü gibi pratik işlemlerde hayata geçirilmektedir (Choi ve Lee, 2002).

Bilgi Yakalama/Depolama Süreçleri

Bilgi yakalama insanlar, eserler veya kurumsal varlıklar içinde yer alan açık veya örtük bilgiyi alma süreci olarak tanımlanabilmektedir (Cahyaningsih vd., 2017). Bilgi yakalama yerine literatürde depolama, erişim, havuz, organize etme, birleştirme, entegre etme, dönüştürme, belgeleme ve kodlama gibi birçok farklı tanım kullanılmaktadır (Ouyang, 2015). Örgütlerde bireyler tarafından elde edilen hem açık hem de örtük bilgilerin depolanması gerektiği düşünülmektedir (Xue, 2017). Bilginin daha kolay erişilebilir hale gelmesi için düzenlenmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Böylelikle bilgi örgütler için önemli bir stratejik varlık haline gelecektir (Nya Ling vd., 2009). Bilgi dönüştürüldüğünde, fazla iş yükünün azaltılmasına ve dolayısıyla verimliliğin artırılmasına yardımcı olacaktır (Alavi vd., 2005). Bilginin depolanmasının sadece kullanım etkinliği için değil, aynı zamanda bilginin yeniden kullanılması için de hayati olduğu belirtilmiştir (Nemati, 2002).

Bilgi yakalama girişimleri, örgütlere, yenilik yapma, proje metodolojilerini geliştirme, maliyetleri düşürme, tasarım süresinden tasarruf etme ve pazara sunma süresini kısaltma fırsatları sağlamaktadır (Hari vd., 2005).

Bilgi Paylaşım/Transfer Süreçleri

Örgütlerde bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri, bilginin gereksinim duyulan ve fayda sağlayabileceği alanlara etkin bir şekilde transfer edilmesidir (Alavi ve Leidner, 2001). Bu süreç, bireyler veya bireyler ağı arasında, bir grup insandan kuruluşlara ve bireylerden açık kaynaklara bilgi paylaşımını ve değişimini içermektedir (Cepeda-Carrion vd., 2017). Bilgi transferi, hem bilgi kaynağı tarafından bilginin paylaşılmasını hem de bilginin alıcı tarafından edinilmesini ve uygulanmasını içermektedir. Bilgi transferi tipik olarak bireylerden ziyade farklı birimler, bölümler veya

örgütler arasındaki bilgi hareketini tanımlamak için kullanılmaktadır (Szulanski vd., 2004).

Örgütsel bilginin karşılıklı alışverişi olarak kavramsallaştırılan bilgi transferi, bir kaynak ve bir alıcı olmak üzere iki aracı veya bileşen içermektedir (Cepeda-Carrion vd., 2017). Bilgi transferi, bir kişinin bildiğini diğerlerine aktif olarak iletme ya da bildiklerini öğrenmek için başkalarına aktif olarak danışma şeklinde meydana gelmektedir. Örgütler veya çalışanlar kendileri için kritik olan bilgiyi belirlediklerinde, bilgiyi elde etmek için bilgi transfer süreçlerine başvurabilmektedirler (Liyanage vd., 2009).

Bilgi paylaşımı; çeşitli medya araçları, konferanslar, çalışma gezileri, görev veya pozisyon değişiklikleri, denetim sistemleri ve ekip çalışması gibi resmi veya gayri resmi yollarla gerçekleştirilebilir (Ouyang, 2015). Bilgi aktarım sürecinin sonucu bilgi paylaşımı olarak ortaya çıkmaktadır. Aktarılan bilginin öğrenme yoluyla bütünleştirilmesi bilginin transferini kolaylaştırarak bu sürecin verimliliğini etkilemektedir (Kogut ve Zander, 1992). Bilgi transfer süreçleri, paylaşılan bilginin artmasını sağlayan bilgi entegrasyonu için bir ön koşul olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bilgi transfer süreci, paylaşılan bilginin oluşumu için önemli bir süreçtir (Blumenberg vd., 2009).

Bilgi transferi, mevcut bilgiyi belirleme, edinme ve ardından bu bilgiyi yeni fikirler geliştirmek veya mevcut fikirleri daha hızlı, daha iyi ya da daha güvenli hale getirmek amacıyla kullanma sürecidir (Liyanage vd., 2009). Bilgi transfer süreçleri, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış bilgi aktarımı olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Yapılandırılmış bilgi aktarımı, resmi, planlı ve belirli hedeflere yönelik olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Buna karşılık, yapılandırılmamış bilgi aktarımı ise gayri resmi, plansız ve çoğunlukla kendiliğinden gelişen bir süreç olarak tanımlanır. Yapılandırılmış bilgi aktarımı, örgütlerde belirli kurallar ve prosedürler çerçevesinde

ilerlerken, yapılandırılmamış bilgi aktarımı, örgüt üyeleri arasındaki günlük etkileşimlerle doğal bir biçimde gerçekleşir ve örgütsel öğrenme süreçlerinde önemli bir rol oynar (Chen ve Mcqueen, 2010).

Bilgi Uygulama Süreçleri

Bilgi uygulama süreci, bilgiyi etkinleştirme ve örgüt için değer yaratma konusunda kullanıma uygun hale getirme sürecidir (Lin, 2007). Bu süreç, stratejik yönün belirlenmesinde, problemlerin çözülmesinde, karar vermede, verimliliğin artırılmasında ve maliyetlerin düşürülmesinde bilginin kullanılmasını içermektedir. Literatürde bilgi uygulama süreçlerini tanımlamak için uygulama, kullanım ve yararlanma gibi çok sayıda terim kullanılmıştır (Ouyang, 2015).

Bilgiye dayalı bakış açısına göre, bireysel ve örgütsel bilginin değeri, bilginin örtüklüğü nedeniyle öncelikle bilginin uygulanmasına dayanmaktadır (Chen ve Huang, 2009). Örtük bilginin kodlanamaması, yalnızca uygulama yoluyla gözlemlenebilmesi ve pratikle edinilebilmesi sebebiyle bireyler arasında aktarımı yavaş, maliyetli ve belirsiz hale gelir (Grant, 1996). Bilgi uygulamasının, daha fazla öğrenme ve yenilik için temel bir süreç haline geldiği düşünülmektedir (Lindvall vd., 2003). Örgütsel yetenek yaratma konusunda bilginin uygulanma süreci için direktifler, örgütsel rutinler ve bağımsız görev ekipleri olmak üzere üç ana mekanizma tanımlanmaktadır (Grant, 1996). Bilgi yaratma, depolama/geri alma ve transfer süreçlerinin kesin olarak örgütsel performansı yükseltmeyeceği bunların ancak etkili bir bilgi uygulaması ile birleştirilmesi halinde kesin sonuç sağlayacağı düşünülmektedir (Alavi ve Leidner, 2001).

Örgütler bilgi uygulama süreçlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirdiğinde, hata yapma olasılıkları azalmakta, verimlilikleri artmakta ve kurumsal uzmanlıkları somutlaştırılmış ürünlere dönüşmektedir. Bilgi uygulama süreçleri, örgütlerin yeni ürün geliştirme faaliyetlerini hızlandırmasının yanı sıra, idari ve teknolojik sistemlerin etkin

bir şekilde işlemesine de olanak tanımaktadır (Ode ve Ayavoo, 2020). Bilgi uygulama süreci, bilginin değerinin ancak uygulama yoluyla ortaya çıkabileceği düşüncesine dayanarak, örgütlerde bilgi yönetim sisteminin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Shujahat vd., 2019).

2.1.3. Örgütlerde Bilgi Paylaşma

Bilgi paylaşımı, karşılıklı bilgi alışverişi ve ortaklaşa yeni bilgi yaratma süreci olarak tanımlanabilmektedir (van Den Hooff ve Ridder, 2004). Bilgi paylaşımı; bireyler, gruplar, ekipler, departmanlar ve örgütler arasında bilginin etkin biçimde aktarımı olarak görülmektedir (Crossan vd., 1999). Bireylerin ve grupların birbirleriyle fikir, öneri ve uzmanlıklarını paylaşımlarının yanı sıra, görev bilgisi ve teknik bilgi sağlamalarını da kapsamaktadır (Mangold, 2017). İyi yönetilmeyen ve paylaşılmayan bilgi kolayca yıpranmaktadır. Özellikle zamanla insanların zihninde yer eden örtük bilgilerin paylaşılması gerekmektedir (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016). Başarılı bilgi paylaşımı, örgütlerin ürün tasarımı, üretim süreçleri ve kendileri için yeni olan örgütsel tasarımlarda uzmanlaşmaları ve bu alanlarda yenilikleri hayata geçirmeleri için önemli avantajlar sunmaktadır (Cummings, 2004).

Bilgi paylaşımı ortak bir amaç için çalışan bireylerin sinerjik iş birliğini gerektirmektedir (Boland ve Tenkasi, 1995). Örgütlerin çalışma düzenlerini daha esnek ve dağıtık bir yapıya geçirmesi, bilgi transferini örgütler için önemli bir öncelik haline getirmiştir (Argote vd., 2003). Bir örgütün bilgisinden etkin bir şekilde yararlanma yeteneği, büyük ölçüde bilgiyi yaratan, paylaşan ve kullanan çalışanlarına bağlıdır (Ipe, 2003). Bilgi paylaşımı örgütün başarısı için önemli bir yapı taşı olarak görülmekte ve örgüt için bir hayatta kalma stratejisi olarak benimsenebilmektedir (Witherspoon vd., 2013).

Bilgi paylaşımının önemli bir boyutu, örgütlerde bireylerin ya da grupların bir arada çalışabilme becerilerinin gelişmesine katkıda bulunması ve ortak örgütsel bir fayda için bir araya getirecek bir örgüt kültürü oluşmasına yardım etmesi olarak görülmektedir (Merlo, 2016). Etkili bir bilgi paylaşımı için kaynak ve alıcı arasındaki ilişki, bilginin şekli ve yeri, alıcının öğrenme eğilimi, kaynağın bilgi paylaşma yeteneği ve paylaşımın gerçekleştiği daha geniş çevre olmak üzere literatürde tanımlanmış beş temel bağlam olduğunu söylenmektedir (Cummings, 2004). Bilgi paylaşım davranışlarını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bilgiyi taşıyanın kişisel özellikleri ve ayrıca grupların ve örgütlerin özellikleri bilgi paylaşımına yönelik davranışı etkileme eğiliminde olmaktadır (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016).

Araştırmacılar, bilgi paylaşım davranışının çeşitli öncüllerini belirlemiş ve açıklamıştır. Örneğin, bireylerin kişisel özellikleri ve demografik değişkenleri bilgi paylaşım davranışını etkileme eğiliminde olabilmektedir (Constant vd., 1994). Bilgi paylaşımı örgütsel bağlam, kişilerarası ve ekip özellikleri, kültürel özellikler, bireysel özellikler ve motivasyon faktörleri dahil olmak üzere çeşitli alanlarda incelenmiştir (Wang ve Noe, 2010). Bir kişinin bilgiyi paylaşma isteği; karşılıklı fayda beklentisi, duygudaşlık düzeyi, çevresel sınırlamalar, davranışsal eğilimler ve bireysel alışkanlıklar gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Krok, 2013). Kültür, bilgi paylaşım ve transfer süreçlerini destekleyen veya engelleyen en temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016).

Örgütler, insanların bilgilerini paylaşmalarını sağlama konusunda zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Wensley ve Obermayer-Kovács, 2015). Örgütlerde bilgi paylaşımı üzerine yapılan araştırmalar, bilgi paylaşımının başarılı olmamasının çeşitli nedenlerini belirlemişlerdir. Bu nedenlerden birisi bilgi yönetim sistemlerinin yokluğu ya da eksikliği olarak gösterilmektedir (Mangold, 2017). Bir başka sebep ise bilgi talep eden

ve bilgiyi sağlayan arasındaki ilişkinin özellikleri olarak literatürde yer almıştır (Gupta ve Govindarajan, 2000).

Çalışanlar bilgilerini kullanıp paylaşabildiklerinde hem örgütün hem de kendilerinin gelişimine katkı sağlarlar. Bilgi bir örgütte etkin bir şekilde paylaşılmıyorsa, bilginin zaman içinde kaybolma olasılığı yükselmektedir (Yang ve Wu, 2008). Bilgi paylaşımı genellikle, ifade edilmesi kolay olmayan bireysel örtük bilginin karşılıklı değişimini içermekte, bu durum bilgi paylaşımını daha da zorlaştırmaktadır (Szulanski vd., 2004). Örgütlerde bilgi paylaşımının verimli bir hale getirilebilmesi için bazı engellerin aşılması gerekmektedir (Cao ve Xiang, 2012). Bilgi saklama davranışı da bilgi paylaşımını engelleyen durumlardan birisidir. Bilginin saklanması, yalnızca bilgi paylaşımının olmaması değil, bilgi talep edenden kasıtlı olarak saklanmasını da içermektedir (Connelly vd., 2012). Bilgi saklama ve bilgi paylaşma kavramları birbirine benziyor gibi görünse de bilgi saklama ve bilgi paylaşmanın ardındaki motivasyon farklı olmaktadır. Bu nedenle bu iki kavramın birbirinin karşıtı olarak ele alınmaması gerekmektedir (Pereira ve Mohiya, 2021).

2.1.4. Bilgi Saklama Davranışı

Örgütlerde, çalışanların sahip oldukları bilgileri çalışma arkadaşları ile paylaşmaları, örgüt yönetimi tarafından örgütün başarıya ulaşması için öngörülmekte ve beklenmektedir (Gagné, 2009). Bu beklenti, çalışanlarla örgüt arasında yazılı olmayan bir anlaşma niteliğindeki psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilebilir (Pearce ve Rousseau, 1998). Bu nedenle örgütler bilgi yönetim sistemleri için önemli bir çaba ve kaynak sarf etmektedirler (Wang ve Noe, 2010). Örgütler, bireysel bilgiden çalışanların bilgilerini diğer örgüt üyeleriyle paylaştıkları ölçüde yararlanabilmektedirler (Burmeister vd., 2019). Bir örgütteki bilgi yönetim politikalarının başarısı, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımına ve bunun neticesinde ortaya çıkan sonuçlara bağlı görülmektedir (Hislop,

2005). Bilgi paylaşımı konusunda yapılan araştırmaların, teknoloji, örgüt kültürü, ödüller gibi bilgi paylaşımını sağlayan unsurlara çok fazla odaklandığı ve bilgi paylaşımının değer üretmeye olan katkısının nispeten daha az araştırıldığı görölmüştür (Henttonen ve Lehtimäki, 2017). İlk bakışta bilgi paylaşım eksikliği ve bilgi saklama benzer gibi görünse de bu yapıların dayandığı nedenler ve davranışlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde benzer olmadığı görölmektedir (Mangold, 2017). Bilgi paylaşmanın değeri ve örgütsel performansa ve refaha paha biçilmez katkısı düşünöldüğünde, bilgi saklama örgütlerde çoğunlukla istenmeyen bir durum olarak görölmektedir (Connelly vd., 2012).

Çalışanlar arasında bilgi paylaşımının örgütsel faydalarına rağmen, birçok çalışan, meslektaşlarıyla bilgi paylaşmak konusunda isteksizdir. Çalışanlar, bilgi paylaşımının daha geniş bir gruba fayda sağlayabileceğini kabul etmekle birlikte, aynı zamanda bu paylaşımın bireysel anlamda yaratabileceği potansiyel maliyetlerin farkındadırlar (Connelly ve Zweig, 2015). Bazı çalışanlar bilgilerini paylaşmalarının kendilerine statü kaybettireceğini düşünmektedirler (Cress vd., 2005). Bazı çalışanlar, "bilgi güçtür" anlayışıyla hareket ederek bilgiyi biriktirmekte ve paylaşma konusunda isteksiz davranmaktadırlar (King ve Marks, 2008). Bu durum, birçok çalışanın sahip oldukları bilgilerin büyük bir kısmını paylaşmaktan kaçınmalarına yol açmaktadır (Cress vd., 2005). Sonuç olarak, çalışanlar, örgütün diğer üyeleri tarafından talep edilen bilgiyi saklama davranışı geliştirebilmektedirler. Bilgi saklama, talep edilen bilgiyi talep eden kişiden kasıtlı olarak saklama davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bilgi saklama ile bilgi paylaşımı ve bilgi biriktirme gibi benzer yapılar arasında bazı kavramsal örtüşmeler olsa da bilgi saklama davranışının bu benzer yapılardan farklılıkları bulunmaktadır (Connelly vd., 2012). Bilgi saklama, kişinin bilgiyi talep eden birinden kasıtlı olarak saklama girişimini tanımlamakta iken hem bilgi paylaşımında hem de bilgi istiflemeye birinin bilgi talep etmesi gerekli bulunmamaktadır (Arain vd., 2020). Bilgi saklama, mutlaka

başka bir kişiye zarar vermeyi amaçlamamaktadır. Örneğin, bazı çalışanlar kendilerini korumak veya çalışma arkadaşlarının duygularını incitmekten kaçınmak için bilgi saklama davranışında bulunabilmektedirler (Zhao vd., 2016). Bilgi saklama davranışı, örgütlerin faaliyetlerini sürdürmek ve yeni ürünler veya hizmetler geliştirmek için bilgi yaratmak için sürekli olarak yürütmek zorunda oldukları bilgi dönüştürme süreçleri sırasında meydana gelmektedir (Duan vd., 2022).

Kişiler arası ilişkiler, birinin bilgiyi saklama ihtimalini etkilemektedir. Çalışanlar, güvenmedikleri iş arkadaşlarına karşı bilgi saklama eğilimi göstermektedirler (Černe vd., 2013). Bununla birlikte, bilgi saklama davranışının meydana gelmesinde durumsal faktörler de önemli olmaktadır. Bilgi karmaşık olduğunda, görevle ilgili olmadığı ve çalışanlar örgütte bir paylaşım iklimi olmadığını algıladığında çalışanların bilgi saklaması daha olası görülmektedir (Connelly vd., 2012). Bilgi saklama, çalışan performansını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca çalışanlar arasında bir güvensizlik ve olumsuzluk kültürüne yol açmakta, böylece örgütsel özdeşleşmeyi azaltmaktadır (Anand ve Hassan, 2019).

Bilgi saklama, gerçeğin tamamını söylememek, bilginin gizli olduğunu söyleyip ifşa etmemek veya aldatma yoluyla bilginin gerçekliğini çarpıtmak şeklinde olabilmektedir. Bu bağlamda bilgi saklama (i) playing dumb (bilmezden gelerek bilgi saklama/bilmezden gelme), (ii) evasive hiding (kaçınarak bilgi saklama/kaçamak davranarak bilgi saklama) ve (iii) rationalized hiding (mantığa bürüyerek bilgi saklama) olmak üzere üç farklı biçimde kavramsallaştırılmıştır (Connelly vd., 2012). Bilmezden gelerek bilgi saklama, saklayanın ilgili bilgiden habersiz gibi davrandığı durumları ifade etmekte ve bilgi saklamanın bu boyutu bir miktar aldatma içermektedir. Bu saklama türünde bilgi talep eden kişiye herhangi bir yanıt verilmemektedir (Zhao vd., 2016). Kaçınarak bilgi saklama, bilgiyi saklayan kişinin yanlış bilgi verdiği veya gelecekte tam bir cevap için yanıltıcı bir vaatte bulunduğu ancak bunu gerçekten sağlamaya yönelik bir

niyetinin olmadığı durumları ifade etmektedir. Bu saklama çeşidinde de bilmezden gelerek saklamada olduğu gibi aldatma mevcuttur (Anand ve Hassan, 2019). Mantığa bürüyerek bilgi saklama, saklayan kişinin, istenen bilgiyi sağlayamayacağını öne sürerek veya başka bir tarafı suçlayarak, istenen bilgiyi vermemesi için bir gerekçe sunduğu durumlarda meydana gelmektedir (Connelly vd., 2012). Bu üç saklama türünde de temel amacın bilgiyi talep eden bir iş arkadaşından saklamak olduğu görülmektedir. Bir meslektaşından bilgi talep eden bir çalışan, bilgi kasıtlı olarak saklandığında, kendisinden bilgi talep edildiğinde benzer şekilde yanıt vermektedir (Demirkasımoğlu, 2015).

Bilgi saklama, Connelly v.d (2012) ufuk açıcı çalışmasından bu yana yönetim literatüründe büyük ilgi görmüştür. Bilgi saklama, örgütlerde yaygın görülen bir davranış olarak tanımlanmıştır. Örgütler, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için farklı yönetim tarzları kullanmaktadır. Ancak tüm çalışanların bilgilerini paylaşmak istediğini düşünmek gerçekçi görülmemektedir (Xiao ve Cooke, 2019). Bu nedenle çalışanların bilgilerini neden sakladığı sorusuna yanıt bulmak örgütler için önemli bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda, literatürdeki çalışmalar, bireylerin bilgiyi saklamaya yatkın olduğu koşulları ve bu davranışın olası sonuçlarını anlamaya yönelik önemli bulgular sunmaktadır.

2.1.4.1. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri

Bilgi saklama davranışının nedenleri, bireylerin bilgi paylaşma konusundaki tutum ve eğilimlerini şekillendiren çeşitli faktörler tarafından belirlenir. Bu öncüller, bireysel, grup içi ve örgütsel düzeyde değişiklik gösterebilir. Bireysel düzeyde, güven eksikliği, rekabetçilik, kişisel çıkarlar ve statü koruma gibi etmenler bilgi saklamayı teşvik edebilirken; grup içi dinamikler, sosyal ilişkiler ve bağlılık duygusu da bilgi paylaşımının önündeki engelleri artırabilir. Örgütsel düzeyde ise yönetim tarzı, ödüllendirme sistemleri ve örgüt kültürü gibi unsurlar bilgi saklama davranışının temel belirleyicileri arasında yer alır. Bilgi saklama davranışının nedenlerini anlamak,

işletmelerde bilgi paylaşımını artıracak stratejilerin geliştirilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

2.1.4.2. Bilgi Saklama Davranışının Psikolojik ve Davranışsal Öncülleri

Bu bölümde, bilgi saklama davranışının psikolojik ve davranışsal öncüllerine odaklanılacaktır. Bilgi saklama, bireylerin sahip oldukları bilgiyi kasıtlı olarak paylaşmamaları anlamına gelmekte ve bu davranışın arkasında yatan temel faktörler arasında bireylerin psikolojik durumları ve davranışsal eğilimleri de bulunmaktadır. Örneğin, güvensizlik, tehdit algısı, rekabetçi iş ortamı, düşük psikolojik güvenlik veya kişisel çıkar odaklılık gibi faktörler bilgi saklama eğilimini artırabilir. Aynı zamanda, bireyin geçmiş deneyimleri, kişilik özellikleri ve örgütsel adalet algısı da bu davranışın şekillenmesinde rol oynayabilir. Bu bölümde, psikolojik ve davranışsal faktörlerin bilgi saklama davranışını nasıl etkilediği üzerinde durulacaktır.

Psikolojik sahiplenme

Psikolojik sahiplenme (*psychological ownership*) bireylerin sahip olunan bir şeyi kendilerinin gibi hissetmeleri durumu ya da çalışanların belirli bir bilginin kendilerine ait olduğunu algıladıkları zihniyet olarak tanımlanmaktadır (Ladan vd., 2017; Pierce vd., 2003). Psikolojik sahiplenme örgütler için olumlu ve olumsuz etkilere sahiptir. Yapılan araştırmalar, işlerinin belirli yönlerini psikolojik olarak sahiplenmiş bireylerin, bu bilgiyi kontrol altına alma ve başkalarıyla paylaşmayı reddetme eğiliminde olduğunu bulmuştur (Brown vd., 2014). Çalışanlar enerjilerini ve zamanlarını bilgi edinmeye veya yaratmaya harcadıklarında, elde ettikleri ya da ürettikleri bu bilgi üzerinde kontrol sahibi olmakta ve bunu paylaşma konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Huo vd., 2016). Çalışanlar bir kez psikolojik sahiplenme duygusu geliştirdiklerinde, örgütte bilgi paylaşımı engellenecektir (van Dyne ve Pierce, 2004). Bununla birlikte, kişinin örgütü veya işi üzerindeki psikolojik sahipliğinin, iş tatmini, örgüte dayalı öz saygı ve işe bağlılık gibi olumlu sonuçlara

katkıda bulunma olasılığının yüksek olduğu yapılan çalışmalar sonucunda görülmüştür (Xia vd., 2019).

Meslektaşları ile karşılaştırıldığında, psikolojik sahiplenme düzeyi yüksek çalışanlar bilgiyi kontrol etme ve başkalarıyla paylaşmayı reddetme eğilimindedir çünkü bilgi bireylere sürdürülebilir rekabet avantajı, pazarlık gücü ve örgüt içinde etki sağlamaktadır (Peng, 2013). Bu nedenle, bilgi liderliği düşük seviyeden orta seviyelere doğru hareket ettiğinde, psikolojik sahiplenme düzeyi yüksek çalışanların, bilgilerini kontrol etmeleri ve bilgi saklama davranışında bulunmaları daha olası görülmektedir (Huo vd., 2016). Buna karşılık, daha düşük psikolojik sahiplenme düzeyine sahip çalışanlar, görevlerle ilgili bilgi üzerinde çok az sahiplik ve kontrol algılamakta bu da bilgi alışverişi için daha güçlü bir isteklilik ile sonuçlanmaktadır (Peng, 2013). Bilgi liderliği orta düzeyden yüksek seviyelere geçtiğinde çalışanlar arasında karşılıklı güven ve iş birliği kolaylaşmakta ve birbirlerinden öğrenmeye ve bilgi alışverişinde bulunmaya istekli olmaktadır (Viitala, 2004). Bu nedenle, bilgi liderliği orta düzeyden yüksek seviyelere geçtiğinde, psikolojik olarak daha fazla sahiplenilen çalışanlar, kendilerini topluca “biz” olarak tanımlar ve sahiplik hissini “bizim” olarak güçlü bir şekilde deneyimlerler. Bu durum, bilgiyi iş arkadaşlarından saklama olasılıklarını azaltır (Gineikiene vd., 2017).

Alansallık

Alansallık (*Territoriality*) bir kavram olarak hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, çalışanlar da alansallık duyguları sergilediklerinden ve bu, kişinin ve başkalarının işle ilgili davranışlarını etkilediğinden, kavramın örgütsel bağlamda da önemli bir yeri bulunmaktadır (Brown vd., 2005). Alansallık, iş arkadaşlarının neden işyerinde diğer kişilerle ilişki ve iletişim kurmakla meşgul olduklarını açıklamaya yardımcı olan, biyolojide kökleri olan bir kavram olarak görülmektedir (Brown vd., 2005). Örgütsel yaşam doğal bir biçimde alansallığa sahip

olmaktadır. Herhangi bir ofiste kapılarda isim etiketleri, masalarda kişisel eşyalar ve belirli bir sırayla masalar ve bilgisayarlar bulmak çalışanların belirli alanları olduğuna işaret etmektedir (von der Trenck, 2014). İş arkadaşlarının alansallık davranışlarının işaretleme ve savunma olmak üzere iki ana çıktısı bulunmaktadır (Brown vd., 2014).

İşaretleme bir bölgeyi talep etme ve iletme, savunma ise bölgeyi başkalarına karşı koruma davranışları olarak tanımlanmaktadır (Singh, 2019). Savunma, bir bireyin kendi bölgesini olası bir istilaya karşı korumayı amaçladığı için daha güçlü bir alansallık biçimi olarak kabul edilmektedir (Brown ve Robinson, 2011). Alansallığı yüksek olan iş arkadaşları, diğerlerinden bilgi saklama eğiliminde olmaktadır (Peng, 2013). Bu tutum, karşılıklı bir güvensizlik döngüsüne yol açtığı için, başlangıçtaki bilgiyi saklayan kişinin yaratıcılığını azaltmakta, bu da başkalarından daha fazla bilgi saklanmasına yol açmaktadır (Černe vd., 2013). Bilgiyi savunmak için bireyler bilgiyi saklama gibi istenmeyen davranışlarda bulunmaktadır. Bireyler olası bir çatışmanın üstesinden gelmek için bilmezden gelerek bilgi saklama davranışı ile çatışmayı önleyici tedbirler almaktadırlar (von der Trenck, 2014).

Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik (*psychological safety*), bireylerin iş yerinde benliklerini sergileme ve ifade etme konusunda kendilerini güvende hissetme derecesi olarak tanımlanmıştır (Kahn, 1990). Psikolojik güvenlik, bir çalışanın olumsuz sonuçlarından korkmadan kendini gösterebilme duygusu olarak görülmektedir (Brown ve Leigh, 1996). Psikolojik güvenlik, çok düzeyli bir sosyal ve bilişsel yapıdır (Edmondson, 2002). Psikolojik güvenlik, yüksek düzeyde kişilerarası desteğe, güvene, saygıya ve arkadaşlığa dayanmaktadır (Hu vd., 2018). Psikolojik güvenlik teorisi, bireylerin isteğe bağlı davranışlarda bulunmadan önce potansiyel kişilerarası riskleri değerlendirmesi gerektiğini varsaymaktadır. Bilgi sağlamanın riskleri ve belirsizliklerinin algılanması, bireyin bilgiyle ilgili davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip görülmektedir (He vd.,

2020). Özellikle, bilgi veren bireyler, bilgi sağlama davranışları için kendi içlerinde bir analiz yapmaktadırlar (Zhang ve Bartol, 2010). Bilgi sağlayıcılar, başkalarına bilgi sağlayınca örgütlerdeki statülerinin ne yönde değişeceğini veya paylaşılan bilgi yanlış ise iş arkadaşları tarafından alay edilip edilmeyeceğini bilmek isteyebilir (He vd., 2020).

Sosyal bilişsel teori, uyumlu işyeri ilişkisinin, bireylerin psikolojik olarak güvende hissetmelerini ve böylece düşünce ve görüşlerini paylaşmaya daha istekli olmalarını sağlayabildiğini söylemektedir (Kahn, 1990). Bahsi geçen çalışma ortamında, bireyler artık bilgi ve tecrübelerini saklamazlar; bunun yerine, bilgi ve deneyim üyeler arasında serbestçe paylaşılır. Çalışanların psikolojik güvenlik algısı düşük olduğunda, iş yerinde karşılıklı güvensizlik ve rekabet eğilimleri artar. Bu durumda, çalışanların kritik kaynakları kendilerine saklama olasılığı da yükselir (Agarwal vd., 2022). Edmondson'a (2002) göre, psikolojik güvenlik eksikliği, çalışanların bilgi saklama davranışını benimsemeye daha yatkın olmasına yol açmakta bu da sonuç olarak bilginin serbest akışını engellemektedir. Çalışanlar işyerinde psikolojik olarak güvende hissettiklerinde, açık iletişim kurarak, endişelerini dile getirerek, önerilerde bulunarak ve daha fazla geri bildirim isteyerek daha fazla paylaşımda bulunurlar (Pearsall ve Ellis, 2011).

Çalışan Sinizmi

Sinizm, bireylerin diğer insanların yalnızca kendi çıkarlarını düşündüğüne inanması ve bu düşünce temelinde başkalarını çıkarıcı olarak değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Erdost vd., 2007). Bu tutum, bir bireyin başkalarının söz konusu bir karar veya eylem için belirttiği veya ima ettiği güdülere inanmamasını ifade etmektedir (Stanley vd., 2005). Sosyal çevre ve bireysel deneyimlerle şekillenen sinizm, bireyin çevresindeki insanlara ve olaylara karşı güvenini zedeleyebilir; bu da kişinin başkalarının eylemlerini daha çok çıkarıcı bir bakış açısıyla değerlendirmesine yol açmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). İş hayatında ise iş arkadaşları arasındaki karşılıklı saygı algısı, çalışanlar için büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlar sosyal ilişkilerinde bu

saygıyı korumaya özen gösterirken, saygısızlık genel olarak olumsuz bir davranış olarak değerlendirilir (Frazier ve Bowler, 2015). İş arkadaşlarının motivasyon ve davranışlarını eleştirel bir gözle değerlendiren çalışanlar, saygısızlık olarak algıladıkları davranışlar karşısında alaycı bir tavır sergileyebilir ve olumsuz tepkiler gösterebilirler (Abugre, 2017). Bu bağlamda sinizm, çalışanların işyerindeki diğer kişilerle kurdukları ilişkilere de bağlı olarak şekillenen bir tutumdur (Abubakar vd., 2017).

Çalışma tutumu, çalışanlar arasındaki sosyal değişim ilişkilerinin doğasına bağlı olarak şekillenir. İş arkadaşlarından aşağılama veya küçümseme gibi olumsuz bir sosyal değişime maruz kalan çalışanlar, bu durumda kendilerini "kurban" olarak algıladıklarında sinizm gibi olumsuz tutumlar geliştirmeye eğilimli olurlar (Ahmad vd., 2021). Sinik çalışanlar, genellikle bulundukları kurumlardaki değerlerden ve bu kurumların amaçlarından ve samimiyetlerinden şüphe duyarlar. Bu şüphecilik, onları başkaları için değerli olabilecek bilgileri paylaşmaktan alıkoyabilir. Sinik bireyler, bilgiyi paylaşmak için gerekli kaynaklara ve yetkinliğe sahip olduklarını düşünme olasılıkları daha düşük olduğu için bilgi paylaşımı konusunda isteksiz davranma eğilimindedirler. Kurum içinde bilgiyi paylaşmaktan kaçınmaları hem güven eksikliğini pekiştirmekte hem de iş birliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006).

Sinik çalışanlar, bilgi saklama davranışının, kendilerini korumalarına yardımcı olduğunu ve böylece rekabet avantajlarını sürdürebilir hale getirdiklerini düşündüklerinden bu davranışı sergilemeye eğilimlidirler (Jiang vd., 2019). Sinizm, iş yerinde verilen görevlere karşı duyulan şüpheli tutumları ifade eder. Bu tutumlar, çalışanların başkalarıyla iş birliği yapmaktan kaçınmalarına ve değerli bilgileri paylaşmakta isteksiz olmalarına yol açmaktadır (Aljawarneh ve Atan, 2018). Sinizm, çalışanların iş yerine uyum sağlama davranışlarını engelleyerek, bu durumun bilgi saklama davranışına yol açmasına neden olmaktadır (Nguyen vd., 2022).

Sinizm, olumsuz sonuçlara yol açarak, aynı zamanda olumsuz duyguların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Cole vd., 2006). Özellikle örgütsel krizlerde, çalışanların değişime karşı yüksek düzeyde sinik muhalefeti olduğu görülmektedir (Reichers vd., 1997). Sinizm, örgütsel değişime karşı direnci artırması nedeniyle yönetim açısından önemli bir faktördür (Jiang vd., 2019). Bu tür durumlarda, çalışanların daha fazla bilgi saklama eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir (Nguyen vd., 2022). Ayrıca, sinik çalışanlar, genellikle sömürüldüklerini ve yüklerinin diğerlerinden daha ağır olduğunu düşündükleri için, örgütsel ödüllerden adil bir pay alabileceklerine inanmazlar. Bu nedenle, mümkün olduğunca çalışmaktan kaçınmakta ve bilgilerini iş arkadaşlarıyla paylaşmamaktadırlar (Stanley vd., 2005). Sinik çalışanlar yeteneklerini, fikirlerini ve bilgilerini saklamaya daha yatkın olmaktadır (Bergström vd., 2014).

Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık (*professional commitment*), kişinin seçmiş olduğu mesleğe olan bağlılığını ifade etmektedir (Dolen ve Shultz, 1998). Bireyin, beceri ve deneyimleri sayesinde uzmanlaştığı mesleğin hayatındaki önemini algıladığı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Çetin vd., 2016). Mesleki bağlılık, bireyin mesleğin amaç ve değerlerine güçlü bir inanç beslemesi, meslek adına yoğun çabalar sarf etmesi ve mesleğin bir parçası olma arzusunu taşımasıdır (Lu vd., 2002). Mesleki bağlılık, kişinin mesleğine duyduğu psikolojik bağlılık ve bu meslekle özdeşleşmesi olarak tanımlanabilir (Chang ve Choi, 2007). Mesleki bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, mesleğin hedeflerine karşı güçlü bir inanç ve kabule sahip, meslek adına önemli çaba sarf etmeye istekli ve mesleğe üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek sahibi olarak nitelendirilmektedir (Malik vd., 2019). Mesleki olarak kendini adanmış bireyler ayrıca becerilerini veya bilgilerini genişletmek için güçlü bir istek duymaktadırlar (London, 1983). Mesleki olarak kendini adanmış bireyler kendilerinden talep edilen bilgiyi mesleki görevlerinin bir

parçası olarak görürlerse, çalışma ortamı güvensizlik üzerine kurulu olsa dahi, bilgi saklama davranışında bulunmamaktadırlar (Connelly vd., 2012).

Mental Yorgunluk

Mental yorgunluk (*Job Burnout*), bireylerin iş gereksinimlerini karşılayamamasından kaynaklanan, depresyon ve anksiyete gibi fizyolojik ve psikolojik olaylara yol açan zihinsel bitkinlik anlamına gelmektedir (Maslach vd., 2001). Mental yorgunluk, kişinin duygusal ve fiziksel kaynaklarının aşırı genişlemesi ve tükenmesi hissini ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 2008). Mental yorgunluğu olan kişiler, yaşamları üzerinde kontrol kaybı yaşadıklarını veya sıkışmış hissettiklerini ifade etme eğilimindedirler (Lim vd., 2021). Mental olarak tükenmiş bireyler genellikle yorgun olurlar ve işle ilgili ek görevlere katılacak enerjileri yoktur; bunun yerine, kalan kaynaklarını korumayı tercih ederler (Bolton vd., 2012). Mental yorgunluk, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak tükenmiş hissetmelerine, amaç ve moral eksikliği yaşamalarına ve örgütsel işlere karşı ilgisizlik duymalarına yol açabilir (Blanco-Donoso vd., 2017). Mental yorgunluğu olan çalışanların saldırgan davranışlar sergileyerek, iş arkadaşlarıyla kasıtlı olarak iş birliği yapmamak gibi olumsuz duyguları dışa vurma eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir (Wolf vd., 2017). Zihinsel olarak yorgun bireyler, bilgi paylaşımı gibi taleplerin kendileri üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeye yönelik bir motivasyon geliştirir ve çalışma arkadaşlarının bilgi taleplerini görmezden gelirler (Hao vd., 2022; Zhao ve Jiang, 2021).

2.1.4.3. Bilgi Saklama Davranışının Kişiler Arası Öncülleri

Bu bölüm, bilgi saklama davranışının kişiler arası öncüllerini incelemektedir. Bilgi saklama, bireyler arası ilişkiler ve etkileşimler tarafından önemli ölçüde şekillendirilir. Özellikle, çalışanlar arasındaki güven düzeyi, iş birliği ortamı, sosyal bağlar ve ilişkilerin kalitesi, bilgi paylaşımı ya da saklama kararlarını etkileyen temel faktörler arasında yer alır. Güvensizlik, kıskançlık, güç dengeleri, rekabet ya da kişiler

arası çatışmalar gibi olgular, bireylerin bilgi saklama eğilimlerini artırabilir. Ayrıca, bilgi saklama davranışı bazen bir strateji olarak, bireylerin diğerleri üzerinde üstünlük kurma ya da kendi konumlarını koruma isteğinden kaynaklanabilir. Bu bölümde, kişiler arası dinamiklerin, bilgi saklama davranışını nasıl etkilediği ve şekillendirdiği ele alınacaktır.

Güvensizlik / Güven

Güven, bir bireyin, grubun veya bir ekip üyesinin, başka bir bireyin, grubun veya ekip üyesinin yazılı/sözlü beyanına, vaadine veya sözüne güvenilebileceği beklenti olarak tanımlanmaktadır (Rani vd., 2018). Güven, ekiplerin ortak çabasını, etkinliğini ve başarısını etkileyen kilit bir faktör olarak görülmektedir (Henttonen ve Blomqvist, 2005). Çalışma arkadaşlarına güven, bilgilerin paylaşımında hayati bir öneme sahiptir. Güven, ortak hedeflere sahip çalışma arkadaşları arasında bilgi ve uzmanlık alışverişi ya da aktarımı için temel bir unsurdur (Zhou vd., 2010). Yapılan çalışmalarda güvenin genel bilgi alışverişinin gelişmesine yol açtığı ve daha az maliyetli hale getirdiği bildirilmiştir (Abrams vd., 2003). Benzer biçimde, gruplar içinde güven, bireylerin bilgilerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlamaktadır (Koranteng vd., 2019).

Sosyal değişim teorisine göre, kişilerarası güvensizlik, belirsizlik duygusunu tetikleyerek bireyler arasında diğer kişilere karşı güvensizlik yaratabilir (Molm vd., 2000). Güvensizlik, bir bireyin, güvenilen kişinin belirli bir durumda kendisine karşı aktif olarak çalışacağına duyduğu inancın zayıflaması olarak tanımlanabilir. Güvensizlik, akademisyenler tarafından incelenen bir konu olmasına rağmen, bu kavramın bilgi saklama davranışıyla ilişkisini araştıran çalışmalar sınırlıdır. Güvensizliğin rolü bilgi yönetimi literatüründe geniş şekilde incelenmiş olmasına rağmen, bir aracı olarak güvensizlik, bilgi saklama çalışmalarında yeterince yer bulamamıştır (Farooq ve Sultana, 2021).

Bireyler arasındaki güvensizlik düzeyi, bir kişinin bilgiyi paylaşıp paylaşmayacağına ya da saklamaya karar verip vermeyeceğine yönelik önemli bir

belirleyici faktördür. İkili ilişkilerde bir bireye karşı duyulan güvensizlik, diğer bireylerin de benzer şekilde davranmasına yol açabilir. Kişiler genellikle güvendikleri kişilere bilgi verirken, güvenmedikleri kişilerden bilgilerini saklama eğilimindedirler, bu davranış çoğunlukla misilleme yapma veya cezalandırma isteğinden kaynaklanmaktadır (Yuan vd., 2020). Bu alandaki araştırmalar, kişilerarası güvensizliğin işyerlerinde bilgi saklama davranışına neden olduğunu ortaya koymaktadır (Connelly vd., 2012). Örgütlerde, bireyler birbirlerinden bilgi saklamaya başladıklarında bir güvensizlik döngüsü oluşur ve kendisinden bilgi saklanan kişi bu durumu fark ettiğinde, oluşan güvensizlik ortamı nedeniyle bilgi saklama davranışında bulunma ihtimali artar (Kremers, 2018).

Bilginin saklanması, örgütler için zararlı olarak görülmektedir çünkü bu durum, çalışanlar arasında güvensizlik yaratır ve bu güvensizlik, olumsuz bir karşılık verilerek bir sarmala yol açar (Škerlavaj vd., 2018). Bir kişi, başka birinin kasıtlı olarak bilgi paylaşmaktan kaçındığını algıladığında, bu durum kişide güvensizlik duygusunun gelişmesine neden olmaktadır (Černe vd., 2013). Ekip üyeleri birbirlerine güvenmediklerinde, ekip arkadaşlarının bilgi saklama davranışlarını güvensizlik göstergesi olarak algırlar ve bu nedenle karşılık olarak bilgi saklama eğilimleri artar (Zhang ve Min, 2019).

Çalışmalarda, bilgi saklamanın belirli bir pazarlık gücü sağlayabileceği ve etkili bir şekilde uygulandığında güvensizlik döngüsünü güçlendiren rekabetçi bir stratejiye dönüşebileceği öne sürülmektedir (Issac ve Baral, 2018). Çalışanlar arasında negatif bir karşılıklılık geçmişi varsa, güvenmedikleri kişilerden bilgi saklama eğiliminde olacaklardır. Bu durum, bilgi paylaşımını olumsuz etkileyerek gelecekteki bilgi saklama davranışlarına yol açabilir (Singh, 2019).

Kıskançlık

Kıskançlık, başka bir kişinin sahip olduğu bir avantajı isteme ve/veya diğerinin buna sahip olmamasını dileme duygusudur. Bir kişinin kendisinin sahip olmayıp iş

arkadaşlarının sahip olduğu şeylere imrendiğinde ortaya çıkabilen ve işyerinde görülmesi hoş olmayan olumsuz bir duygu olarak görülmektedir (Weng vd., 2020). Kıskançlık, adil olmayan sosyal karşılaştırmalardan kaynaklanan ve aşağılık, düşmanlık ile küskünlük duygularını içeren yıkıcı davranış eğilimleriyle kendini gösteren bir duygudur (Vecchio, 2005).

Kıskançlık yaşayan bir çalışan, bir iş arkadaşının bir amirle yakın veya faydalı bir ilişki gibi arzu edilen bir avantajdan yararlandığını fark ettiğinde, bu durumdan hoşnutsuzluk duyabilir. Bu hoşnutsuzluk, bireylerin kıskançlık duydukları kişiye karşı kötü niyetli davranışlar sergilemesine yol açabilir ve bu durum, kişiler arası ilişkilerin bozulmasına neden olabilir. Kişilerarası ilişkilerin bozulmasıyla ortaya çıkan belirsizlik, stres ve ego tehdidi, bireyler arasındaki rekabeti körükleyebilir (de Dreu ve van Knippenberg, 2005). Bu rekabet, sosyal karşılaştırmaların artmasına ve kıskançlık duygusunun tetiklenmesine yol açabilir. Başka bir ifadeyle, bireyler grup içi ilişki çatışmalarının yoğunlaştığı durumlarda, kendilerini meslektaşlarıyla daha fazla karşılaştırma eğilimi gösterir ve grupta rekabet avantajı elde etmeye yönelik arayışları artar. Bu tür durumlar, kıskançlığın daha kolay ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Weng vd., 2020). Kıskançlık, ikili ilişkilere zarar vererek düşmanlık duygularını pekiştirir ve bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve performansı olumsuz etkiler. Bu duygunun temel amacı, hedef alınan kişinin başarısını engellemektir (Chohan ve Usman, 2020).

Çalışanlar, sosyal karşılaştırma sırasında kıskançlık duygusunun kendilerine avantaj sağlayabileceğine inanabilirler. Bu nedenle, kıskandıkları kişilerle aralarındaki farkı kapatmak amacıyla bilgi saklama eğilimi gösterebilirler. Bilgi saklama davranışı, hedef alınan kişinin performansını olumsuz etkileyerek bu farkın daha hızlı kapanmasına olanak tanıyacağı düşüncesine yol açar (Peng vd., 2020).

2.1.4.4. Bilgi Saklama Davranışının Performans ve Motivasyon Öncülleri

Bu bölümde, bilgi saklama davranışının performans ve motivasyonla ilişkili öncülleri ele alınacaktır. Performans baskısı, bireylerin bilgi paylaşımını sınırlamalarına neden olabilir; bu, bilgiyi stratejik bir kaynak olarak kullanma isteği veya rekabet avantajını koruma çabasıyla bağlantılıdır. Öte yandan, düşük motivasyon düzeyi, çalışanların bilgi paylaşma konusunda isteksiz davranmalarına yol açabilmektedir. Özellikle, motivasyon eksikliği, organizasyonel bağlılığın düşük olması veya iş tatminsizliği gibi faktörler, bilgi saklama davranışını tetikleyebilir. Bu bölümde, bireylerin performans hedefleri ve motivasyonel durumlarının, bilgi saklama eğilimleri üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

Rekabet

Rekabet, birbirini dışlayan hedeflere ulaşma çabası olarak tanımlanabilir (Kohn, 1992). Yöneticiler, örgütlerin yüksek performans ve verimlilik hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlar arasında rekabeti teşvik etmektedir. Bu süreçte, maddi ve manevi ödüller sunarak çalışanların belirlenen hedeflere odaklanmalarını desteklemektedirler (Boz Semerci, 2019). Rekabetçi bireyler, bireysel tanınma, statü ve ödül kazanımı gibi kendi çıkarlarını artırmak amacıyla diğer çalışanlara karşı göreceli bir avantaj elde etmeye çalışmaktadır (Lange vd., 1997). Özellikle öğrenme yönelimi yüksek bireyler, yaptıkları görevlerde yüksek düzeyde içsel motivasyona sahipken; performans yönelimi ise rekabetle doğrudan ilişkilidir. Performans odaklı çalışanlar, kişisel çıkarlarla sonuçlanabilecek eylemlerde bulunma eğilimi göstermektedir (Matzler ve Mueller, 2011). İş yerinde hayatta kalmanın öncelikli hale geldiği durumlarda, bireyler işlerini sürdürebilmek için daha iyi bir performans sergilemek zorunda kalmaktadır (Nowlin vd., 2015).

Bilgi saklama davranışı, çalışanların iç kaynak olarak değerlerini artırmak amacıyla stratejik bir eylem olarak kullanılabilir (Daña vd., 2018). Günümüzde

bilgiye dayalı iş ortamlarında artan işyeri rekabeti, stresli bir durum olarak kabul edilmekte ve iş arkadaşları arasında gerilim yaratabilmektedir (Anand vd., 2020). Örgütlerde performans baskısının sürekli artışı, saklama eğilimlerini güçlendirmekte ve çalışanları bilgilerine bağlı kalmaya teşvik etmektedir (Connelly vd., 2012). Rekabeti teşvik edici bir çalışma ortamı, çalışanların bilgi biriktirme eğilimlerini artırarak bilgi saklama davranışını tetikleyebilmektedir (Rhee ve Choi, 2017). Ayrıca, bilginin değeri genellikle sosyal karşılaştırma yoluyla değerlendirildiği için, meslektaşlardan bilgiyi saklama, bireyin rekabet avantajını ve bilgisinin benzersizliğini korumak adına etkili bir strateji olarak görülmektedir (Wang vd., 2014).

Olumsuz Değerlendirilme Korkusu

Olumsuz değerlendirilme korkusu (*fear of negative evaluation*), bireylerin başkaları tarafından aşağılayıcı ya da düşmanca yargılanma endişesi nedeniyle yaşadıkları stres ve sıkıntıyı ifade etmektedir (Carleton vd., 2006). Olumsuz değerlendirilmekten korkan bireyler, olumsuz değerlendirilme ihtimalinden kaçınma eğilimi göstermektedir (Maner vd., 2007). Sömürücü bir lider altında çalışan bireyler, olumlu bir izlenim bırakmak adına daha fazla sosyal kaygı hissedebilmekte ve bu durum, onların bilgi saklama davranışı sergileme olasılığını azaltmaktadır (Syed vd., 2019). Araştırmalar, olumsuz değerlendirilme korkusu yüksek olan bireylerin, kendilerine verilen sıkıcı görevleri bile büyük bir adanmışlıkla yerine getirdiğini göstermektedir (Watson ve Friend, 1969). Olumsuz değerlendirilme korkusu yüksek olan bireyler, yöneticilerden gelen eleştirilere karşı duyarsız kalabilmekte ve yönetici tarafından değerlendirilmekten kaçınmak için bilgi saklama davranışı sergileme eğiliminde olabilmektedir (Syed vd., 2021).

Ödüller

Teşvik ve ödül eksikliğinin, bilgi paylaşımının önündeki en büyük engellerden biri olduğu belirtilmektedir (Yao vd., 2007). Bu nedenle, örgütlerin çalışanların iş birlikçi

davranışlarını teşvik etmek ve faydalı bilgilerin paylaşımını artırmak için etkili bir ödül sistemi oluşturması gerekmektedir (Chen, 2015). Örgütsel ödüller, bilgiye katkıda bulunanlara fayda sağlamakta ve çalışanlar arasında bilgi alışverişini teşvik eden dışsal bir motivasyon kaynağı olarak işlev görmektedir (Hau vd., 2013).

Ödüller, finansal ve finansal olmayan olmak üzere iki kategoriye ayrılabilir (Chiang ve Birtch, 2012). Finansal ödüller, görev performansına bağlı ikramiyeler ya da sabit maaş gibi kuruluşlar tarafından sağlanan parasal teşvikleri ifade etmektedir (Zhang ve Min, 2021). Finansal olmayan ödüller ise parasal bir değeri olmayan övgü, tanınma ve olumlu geri bildirim gibi teşvikleri kapsamaktadır (Bartol ve Srivastava, 2002). Bilgi saklama davranışı etik dışı ve verimsiz bir eylem olarak değerlendirilmektedir (Serenko ve Bontis, 2016). Bu davranışı önlemek amacıyla, çalışanların bilgi paylaşımına yaptıkları katkılar ödüllendirilmekte, böylece bilgi saklayan bir çalışanın parasal ödüllerden faydalanması engellenmektedir (Zhang ve Min, 2021).

Çalışanlar, bilgiyi saklamamak için finansal ödüllerle motive edildiklerinde, bu durum dışsal olarak düzenlenmiş bir motivasyon türü olarak değerlendirilmektedir (Gagné ve Deci, 2005). Dışsal motivasyonun var olduğu durumlarda, bilgi saklama davranışını bırakmaya zorlanan çalışanlar, benzersiz bilgilerinin avantajını kaybetmeden finansal ödüller elde etmeye çalışabilmektedir (Gagné vd., 2019). Başka bir ifadeyle, finansal ödüllerden kaynaklanan dışsal motivasyon, bilgi sahiplerini bilgi saklama davranışını sürdürmeye teşvik edebilmektedir (Zhang ve Min, 2021). Bilgi sağlama davranışını dışsal motivasyonla geliştiren çalışanların, içsel olarak daha fazla bilgi tutma eğilimi gösterdiği görülmüştür (Stenius vd., 2016).

Finansal olmayan ödüllerin sunulduğu bir durumda, bilgi sahipleri bilgiyi saklama davranışını bırakıp başkalarından gelen bilgi taleplerine aktif olarak yanıt verdiklerinde, karşılığında finansal olmayan ödüller alabilirler (Peterson ve Luthans, 2006). Bu tür

olumlu geri bildirim ve takdir, bilgi sahiplerini, deneyimlerinin ve uzmanlıklarının meslektaşları ve kuruluşları için değerli olduğuna inandırarak daha fazla motive edebilir (Zhang ve Zhang, 2014). Bunun bir sonucu olarak, finansal olmayan ödüller, çalışanlara, kişinin öğrenme veya görevleri tamamlama yetenekleriyle ilgili inançları ifade eden bir bilgi öz yeterliliği duygusu vermektedir. Bu öz yeterlik duygusu, çalışanların bilgi öğrenme ve yaratma konusundaki yeteneklerine daha fazla güvenmelerini sağlamak ve bilgi gücünü kaybetme korkusunu en aza indirmektedir (Lin ve Huang, 2010). Bilgi gücünü kaybetme korkusunun bilgi saklama davranışının temel nedenlerinden biri olduğu göz önüne alındığında, güçlü bilgi öz yeterliliğine sahip çalışanların bilgiyi saklama olasılıklarının daha düşük olduğu sonucuna varılabilir (Zhang ve Min, 2021).

İş Güvencesizliği

İş güvencesizliği (*job insecurity*), bir çalışanın mevcut işindeki sürekliliği kaybetme korkusu olarak tanımlanmaktadır. Bu kayıp, işin tamamen ortadan kalkmasından, işveren tarafından olumlu veya önemli kabul edilen belirli iş özelliklerinin yitirilmesine kadar farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Ali vd., 2021). Çalışanlar, iş güvencesizliğini, istihdam kaybı ve buna bağlı gelir ve sosyal statü kaybı nedeniyle mevcut kaynaklarına yönelik bir tehdit olarak algılamaktadır (Chhabra ve Pandey, 2022).

Bir örgüt finansal zorluklarla karşılaştığında, çalışan sayısını azaltma eğilimine gitmektedir. Bu tür durumlarda, çalışanlar uzmanlıklarına olan ihtiyacı artırmak ve işverene değerlerini göstermek amacıyla, çalışma arkadaşlarından bilgilerini saklama eğilimi göstermektedir (Serenko ve Bontis, 2016). Özellikle işlerinin geleceği ile ilgili belirsizliklerin yaşandığı dönemlerde, çalışanlar, iş arkadaşları bilgi talep etse bile, bilgi kaynaklarını koruma amacıyla bilgiyi paylaşmaktan kaçınmaktadır (Chhabra ve Pandey, 2022).

2.1.4.5. Bilgi Saklama Davranışının Örgütsel Düzeydeki Öncülleri

Bu başlık altında, bilgi saklama davranışının örgütsel düzeydeki öncülleri ele alınacaktır. Örgütsel yapı, kültür ve politikalar, çalışanların bilgi paylaşma ya da saklama eğilimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin düşük olması, aşırı rekabetçi iş ortamları, bilgiye dayalı güç dengeleri ve yeterli kaynakların bulunmaması gibi faktörler, çalışanların bilgi saklama davranışlarını tetikleyebilir. Ayrıca, örgütte güven ortamının eksikliği, çalışanlar arası açık iletişim kanallarının yetersizliği ve destekleyici liderlik anlayışının olmaması da bilgi saklamayı artıran önemli unsurlar arasındadır. Bu bölümde, örgütsel düzeydeki bu faktörlerin bilgi saklama davranışı ile olan ilişkisi anlatılacaktır.

Liderlik

Günümüz modern örgütlerinde ekip çalışmasına dayalı yapılar giderek yaygınlaşmaktadır. Bu dönüşüm, liderlerin çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendirmede ve örgütsel sonuçları etkilemede kritik bir rol üstlenmesini gerektirmektedir (Lee vd., 2018). Liderlik tarzı, astların çalışma davranışlarını belirlemede ve yönlendirmede önemli bir etkiye sahiptir (Inceoglu vd., 2018).

Dönüşümcü liderlik, saygılı, güvenilir ve etik davranışlar sergileyen, ilham ve olgunluğu artıran, entelektüellik sağlayan, başarı ve büyüme ihtiyaçlarına dikkat eden liderlik biçimidir (Avolio vd., 1999). Bu liderlik tarzı, bir örgütte gelişim ve değişim yaratan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Viitala, 2004). Dönüşümcü liderlik, karizmatik konuşma, motivasyon ve entelektüel teşvik yoluyla çalışanlara ilham vermeyi hedefleyen bir yönetim tarzıdır (Noruzy vd., 2013). Bilgi saklama davranışı, yaratıcılık ve inovasyon üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir. Bunun yanı sıra, örgüt performansı ve kişiler arası ilişkiler üzerinde de negatif sonuçlar doğurabilir (Connelly ve Zweig, 2015). Dönüşümcü liderlerin, çalışanları örgüte zarar verebilecek olumsuz davranışlardan uzak tutacağı düşünülmektedir. Dönüşümcü liderlik ve bilgi paylaşımı arasındaki pozitif

ilişki göz önüne alındığında, dönüşümcü liderliğin, çalışanların işyerinde bilgiyi saklama eğilimlerini en aza indirmede kritik bir rol oynayabileceği söylenebilir (Ladan vd., 2017).

Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler aracılığıyla normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma süreçleriyle takipçilere teşvik edilmesidir (Brown vd., 2005). Etik liderler, işyerinde adalet, açıklık ve güvenilirlik gibi değerleri ön plana çıkartmaktadır. Ayrıca, etik davranışın önemini takipçilerine proaktif bir şekilde iletme için yüksek ahlaki standartlara uygun davranış sergilerler (Brown ve Treviño, 2006). Açık bir kurumsal etik politikasına ve adil ödül sistemlerine sahip liderler ile astlar arasında iki yönlü iletişimi destekleyen kuruluşlarda çalışanlar, kendilerini daha rahat hissetmekte ve iş arkadaşlarından gelen bilgi taleplerine daha istekli yanıt vermektedirler (Koay ve Lim, 2021). Çalışanların bilgi saklama motivasyonu genellikle benzersiz bilgilerini kaybetme ve işyerinde savunmasız hale gelme korkusundan kaynaklanmaktadır (Kumar Jha ve Varkkey, 2018). Bu bağlamda, etik liderlerin, çalışanları bilgi paylaşımı konusunda teşvik etmeleri ve olumlu bir bilgi paylaşım ortamı oluşturmaları önemlidir (Koay ve Lim, 2021).

Güçlendirici liderlik bir yönetimin elinde bulunan gücün alt kademe çalışanlar ile paylaşılması ve kullanılmasına yönelik tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Konan ve Çelik, 2018). Birey odaklı güçlendirici liderlik, lider ile takipçi arasındaki sosyal değişim ilişkisinde takipçinin lider ve iş arkadaşlarından kasıtlı olarak bilgiyi saklamayacağını varsaymaktadır (Lin vd., 2020). Lider, takipçilerini karar alma sürecine katılmaya teşvik ettiğinde ve onlara sorun çözme özerkliği verdiğinde, takipçiler takım performansını artırmak için lideri desteklemeye ve bilgi paylaşmaya daha istekli hale gelir (Lee vd., 2014). Ancak Lin v.d (2020) yaptıkları çalışmada, lider tarafından daha fazla yetkilendirilen ve karar vermede daha fazla özerklik alan takipçilerin de daha rekabetçi kalmak için bilgi güçtür anlayışı çerçevesinde bilgiyi saklama davranışında

bulunabileceklerini öne sürmüşlerdir. Karar verme mekanizmasında daha az yetkilendirilen takipçiler ekip üyelerinden bilgi saklamaya daha yatkın olarak görülmüştür (Lin vd., 2020).

Bilgi liderliği, bir bireyin grup veya örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli öğrenme süreçlerinde diğer grup üyelerini desteklediği bir süreç olarak tanımlanır (Viitala, 2004). Örgütlerde, bilgi liderliği, pozitif bilgi yönetimi uygulamalarını ve performansı doğrudan etkileyebilecek önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Xia vd., 2019). Bilgi liderliğinin müşteri bilgi yönetimi uygulamalarını kolaylaştırarak örgütsel performansı olumlu yönde etkileyebileceğine dikkat çekilmiştir (Yang vd., 2014). Bilgi liderliği seviyesi düşükten orta seviyelere doğru arttıkça, astlar, öğrenme süreci ve bireylerin gelişiminde daha az destek alabilir (Viitala, 2004). Bu durum, astların bilgi liderinin bilgiyi yüksek düzeyde önemsediklerini düşünmesine ve bilgiyi stratejik bir rekabet kaynağı olarak görmelerine neden olabilir. Bilgi liderleri yalnızca ödüllerle çalışanları teşvik eder ve onların kişisel gelişimlerini desteklemezse, bu yaklaşım bilgi paylaşımı ve transferi gibi bilgi yönetimi davranışlarını olumsuz etkileyebilir. Sonuç olarak, bu durum, çalışanların bilgi saklama gibi olumsuz davranışlar geliştirmelerine yol açabilir (Xia vd., 2019).

Sömürücü liderlik, kendi çıkarlarını başkaları zarar görse de ön planda tutan ve son derece benmerkezci bir liderlik tarzıdır (Anke vd., 2019). Yıkıcı liderliğin bir alt türü olan bu yaklaşım, işyerinde olumsuz bir stres kaynağı yaratır ve örgütsel kaynakları kişisel çıkarlar için kullanma eğilimindedir. Sömürücü liderler, çalışanları yalnızca kendi hedeflerine hizmet eden araçlar olarak görür ve onların ihtiyaçlarını göz ardı ederler (Carnevale vd., 2018). Bu liderler, çalışanlara nadiren öğrenme ve gelişim fırsatı tanır, bu da çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini engeller. Ayrıca, sömürücü liderlerin taleplerini karşılamak için ekstra zaman ve çaba harcamak zorunda kalan çalışanlar,

kaynaklarını korumak ve baskılardan kaçınmak için bilgi saklama davranışını bir strateji olarak benimseyebilir (Guo vd., 2021).

Algılanan Örgütsel Adalet

Algılanan örgütsel adalet (*perceived organizational justice*), bireylerin veya grupların bir örgütten kendilerine yönelik davranışların adil olduğuna ilişkin algısı ve bu algıya karşılık olarak verdikleri davranışsal tepkiler olarak tanımlanır (Abubakar vd., 2019). Örgütsel adaletsizlik ise çalışanların, yaptıkları katkılar karşılığında adil sonuçlar almadıklarını, belirli prosedürlerin yeterince açıklanmadığını veya kendilerine saygısız davranıldığını düşünmelerine yol açar (Jahanzeb vd., 2021). Bu durum, çalışanların kuruma yönelik duygusal bağlılıklarını zayıflatarak, onları psikolojik olarak kopmaya itebilir. Ancak, bu çalışanlar yine de resmi iş yükümlülüklerini yerine getirmek, yaptırımlardan kaçınmak veya olumlu performans değerlendirmeleri almak adına zorunluluk hissedebilirler. Bu ikilem, çalışanların bir yandan örgüte karşı olumsuz duygular beslerken diğer yandan günlük iş görevlerini yerine getirme çabasıyla bir tutarsızlık yaşamalarına neden olabilir (Rani vd., 2018). Örgütlerinden psikolojik olarak kopan çalışanlar, aynı örgütün diğer üyeleri tarafından talep edilen bilgileri kasıtlı olarak saklayarak kendi kimliklerinin farklı olduğunu göstermek isteyebilmektedirler (Connelly vd., 2012).

Örgütsel adalet, dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç farklı boyut altında incelenmektedir (Oubrich vd., 2021). Dağıtım adaleti, elde edilen sonuçların adilliği anlamına gelmekte ve genellikle eşitlik açısından düşünülmektedir (Nandedkar ve Brown, 2018). Dağıtımcı adaletsizliğin bulunduğu örgütlerde sosyal ilişkiler ve denge bozulmaktadır. Bu durumlarda, bireylerin kontrolü kaybetmekten kaçınmak için bilgiyi çalışma arkadaşlarıyla paylaşma olasılıkları azalmaktadır (Pierce vd., 2003). Çalışanlar, dağıtım adaletsizliği yaşadıkdan sonra dengeyi yeniden sağlamak için bilgi saklama davranışında bulunabilmektedirler (Abubakar vd., 2019).

Prosedürel adalet karar alma süreçlerinin adaletine yönelik algılanan adalet olarak tanımlanabilmektedir (Kim ve Beehr, 2020). Çalışanların bilgi sahiplenme davranışları, bir örgütün prosedürlerinin adaletine veya adaletsizliğine bağlı olarak değişebilmektedir. Spesifik olarak, çalışanlar, örgütlerinin prosedürlerinde karşılaştıkları adaletsizliklerle başa çıkmak için bir strateji olarak bilgi saklama davranışı geliştirebilmektedirler (Abubakar vd., 2019).

Etkileşim adaleti, çalışanların amirlerinden gördükleri muamelenin adil olup olmadığını ve bu muamelenin kalitesini ifade eder (Ghani vd., 2020). Bu adalet, üstlerin veya grup üyelerinin çalışanlara saygılı davranması, alınan kararlar için gerekçeler sunması, sonuçları çalışanlarla paylaşması ve onlara dürüst bir şekilde yaklaşmasıyla ortaya çıkar (Cropanzano vd., 2002). Çalışanların algıladığı etkileşim adaleti hem bireysel hem de örgütsel sonuçlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu nedenle örgütlerin dikkatle ele alması gereken bir konudur. Etkileşim adaletinin eksik olduğu durumlarda, çalışanlarda adaletsizlik ve güvensizlik duyguları ortaya çıkabilir ve bu da bilgi saklama davranışını artırabilir (Abubakar vd., 2019).

İşyeri Nezaketsizliği

İşyeri nezaketsizliği (workplace incivility), başkalarına karşı kaba ve saygısız davranışları içeren, kişilerarası ilişkilerin zedelenmesine, bağlantıların kopmasına ve empatinin azalmasına yol açabilecek olumsuz bir tutum olarak tanımlanır (Pearson vd., 2000). Her örgüt, karşılıklı saygıya dayalı yazılı olmayan bazı kurallara sahiptir ve bu normları ihlal eden davranışlar nezaketsizlik olarak kabul edilir. Nezaketsiz davranışlar, kabalık, birine isim takmak ya da hakaret etmek gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir (Taylor vd., 2017).

İşyeri nezaketsizliği, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratarak iş performansının düşmesine, işten çekilmeye, zihinsel gerginliğe ve çalışanların psikolojik sağlıklarında bozulmalara yol açmaktadır (Lim vd., 2008). Sosyal değişim teorisine göre,

bir kişinin diğetine karşı nezaketsiz davranış sergilemesi, karşı tarafın da benzer şekilde nezaketsiz bir tutum benimsemesine neden olabilir (Arshad vd., 2018).

İşyeri nezaketsizliğine tolerans gösterilmesi, çalışanlarda alaycı tutumların gelişmesine neden olabilir ve kendilerini örgütte daha az değerli hissetmelerine yol açabilir. Bu durum, çalışanların bilgilerini paylaşmaları halinde diğerlerinin ya da örgütün bu bilgiyi geliştirebileceğini, kullanabileceğini ve bundan fayda sağlayabileceğini düşümlerine sebep olur. Bunu istemeyen, nezaketsizlik mağdurları ve bu tür medeni olmayan davranışlara tanık olan çalışanlar, bilgiyi kendi mülkiyetleri olarak görmeye başlayabilir ve kurumsal kullanım için paylaşmayı reddedebilir (Aljawarneh ve Atan, 2018).

Örgütlerde işyeri nezaketsizliğinin artması, çalışanlar arasındaki güven düzeyinin düşmesine ve buna bağlı olarak bilgi paylaşım sürecinin bozulmasına yol açar. Çalışanlar işyeri nezaketsizliğiyle karşılaştıklarında, hissettikleri olumsuz duygular misilleme yapma eğilimini tetikleyebilir. Ancak, bilgi paylaşımı iş görevlerinin bir parçası olduğunda, bilgiyi doğrudan reddetmeleri mümkün olmayabilir. Bu durumda, çalışanlar kaçınarak bilgi saklama gibi dolaylı stratejiler geliştirebilirler (Irum vd., 2020).

İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim (abusive supervision), çalışanların amirlerinin kaba ve düşmanca davranışlarına yönelik algılarını ifade eder (Tepper, 2000). Bu liderlik tarzı, bireysel ve kurumsal düzeyde çeşitli zararlı iş sonuçlarına yol açan olumsuz bir yönetim biçimi olarak değerlendirilir (Martinko vd., 2013). Yıkıcı bir liderlik türü olan istismarcı yönetim, çalışanları örgüt performansını olumsuz yönde etkileyecek davranışlar sergilemeye yöneltebilmektedir (Kiewitz vd., 2016). Çalışanların istismarcı yönetime sürekli maruz kalması, stres düzeylerini artırabilir, işlerine odaklanma enerjilerini düşürebilir ve bilgi paylaşımı gibi gönüllü veya isteğe bağlı davranışlardan caydırıcı bir etki yaratabilir (Lee vd., 2018).

Çalışanlar, amirlerinin kendilerine iyi davranmadığını algıladıklarında, iş arkadaşları gibi güvenli ve kolay hedeflerden bilgi saklayarak intikam almayı düşünebilirler (Khalid vd., 2018). Çalışanlar, yöneticilerinden adil muamele gördüklerinde, olumlu tutum ve davranışlarla geri dönme eğilimindedirler. Ancak, bireyler saldırgan bir tutumla karşılaştıklarında, bilgi saklama gibi olumsuz davranışlarla karşılık vermeye meyilli olurlar (Farooq ve Sultana, 2021). İstismarcı yönetim, çalışanların duygusal kaynaklarının tükenmesine yol açmakta ve bunun sonucunda çalışanlar, bilgi saklama gibi stratejiler geliştirmektedir. Bu nedenle, örgütler bu olumsuz davranışları önleyebilmek için iç yönetim anlayışlarını gözden geçirerek, istismarcı yönetimin tüm biçimlerini ortadan kaldırmalıdır (Hao vd., 2022).

İşyerinde Dışlanma

Dışlanma, bir bireyin işyerinde başkaları tarafından görmezden gelindiğini veya dışlandığını algılama derecesi olarak tanımlanır (Ferris vd., 2008). İşyerinde dışlanma (*workplace ostracism*), istismarcı yönetim, zorbalık ve nezaketsizlik gibi istenmeyen örgütsel tutumlar ile ilişkilendirilmektedir (Robinson vd., 2013). Dışlanmanın, fiziksel ve psikolojik sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı zayıflatabileceği, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarını engelleyebileceği öngörülmektedir (Leung vd., 2011). İşyerinde dışlanma, takım çalışmasını zayıflatmakta ve bireylerin çalışma grupları oluşturma eğilimlerini azaltmaktadır. Ayrıca, dışlanma, çalışanların arkadaşlık ilişkileri kurmalarını da engellemektedir (Takhsha vd., 2020).

Çalışanlar, örgüt üyeleriyle güçlü bir duygusal ve sosyal bağ kurduklarında, bilgilerini paylaşma olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Lin, 2007). İşyerinde dışlanma, olumsuz bir kişilerarası deneyimdir. Dışlanmış bir çalışan, kendisini dışlayanları zarar verici kişiler olarak algılayacak ve bu algı, olumsuz karşılıklı davranışını tetikleyecektir. Sonuç olarak, dışlanan çalışanlar bilgi saklama, istenmeyen işyeri davranışları sergileme veya dışlama gibi tepkiler geliştirebilirler. Dışlanan çalışanlar,

kendilerinden bilgi talep edildiğinde, iş birliği yapmama, kaçınarak bilgi saklama veya bilmezden gelme gibi davranışlarla bilgiyi saklama eğiliminde olabilirler (Zhao vd., 2016).

Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından dışlanması, kişilerarası çatışmalara yol açabilmektedir. Bu çatışmalar, gerilimleri artırarak çalışanların meslektaşlarıyla olumsuz ilişkiler geliştirmelerine neden olabilir. Bu olumsuz ilişkiler, çalışanlar arasında bilgi saklama davranışını artırmakta ve sonuç olarak işyerinde bilgi paylaşımını engellemektedir (Sepahvand ve Momeni Mofrad, 2021).

Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, bir bireyin çalıştığı kuruma karşı olumsuz bir tutum geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı, kuruluşa yönelik olumsuz duygu ile örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara eğilimler olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Dean vd., 1998). Bu üç boyut topluca örgütsel sinizmi, örgütün bütünlük eksikliğiyle ilgili olarak çalışanların inançlarına, duygularına ve davranışsal eğilimlerine dayanan bir tutum kompleksi olarak tanımlamaktadır (Jiang vd., 2019).

Çalışanlar, bilgi saklama davranışlarını örgüte karşı duydukları tutumlara dayalı olarak sergilerler. Örgütsel sinizm azaldığında, çalışanlar bilgi saklama davranışından uzaklaşmaktadır. Adil, dürüst, samimi ve umutlu bir gelecek vaat eden örgütlerde, çalışanların sinik tutumları genellikle yok olur veya en aza indirgenir (Collins, 2017).

Çatışma

Çatışma, bir tarafın kendi çıkarlarının yok sayıldığını veya başka bir tarafça olumsuz etkilendiğini algılaması süreci olarak tanımlanır (Wall ve Callister, 1995). Bireylerin kişilik özellikleri, ihtiyaçları, istekleri, amaçları ve çalışma tarzlarındaki farklılıklar işyerinde çatışmalara yol açmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar çatışmanın

varlığını fark etseler de çatışmanın karmaşık ve dinamik yapısı çatışma yönetimini zorlaştırmaktadır (Boz Semerci, 2019).

Grup içi çatışma, grup üyeleri arasında algılanan uyumsuzluklar veya farklılıklar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Jehn, 1994). Literatürde görev çatışması, süreç çatışması ve ilişki çatışması olmak üzere üç farklı grup içi çatışma tanımlaması yapılmaktadır (Peng vd., 2020). Görev çatışması, gerçekleştirilen görevlerin içeriği hakkında grup üyeleri arasındaki anlaşmazlıkları ifade eder ve bu anlaşmazlıklar, bakış açıları, fikirler ve görüşlerdeki farklılıklar yoluyla ortaya çıkar (Jehn, 1995). Süreç çatışması, görevin nasıl ilerlemesi gerektiğine dair tartışmaların farkındalığı olarak tanımlanır (Jehn ve Mannix, 2001). İlişki çatışması ise genellikle kızgınlık ve düşmanlık duygularıyla ilişkilendirilen sosyo-duygusal veya kişilerarası anlaşmazlıkları ifade eder (Bono vd., 2002). Görev çatışması ve süreç çatışması her zaman olumsuz sonuçlara yol açmaz. Bazı durumlarda, bu tür çatışmalar görev ve sürecin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayarak olumlu sonuçlar da üretebilir (de Wit vd., 2012).

Çalışanlar, ilişki çatışmasıyla karşılaştıklarında savunma stratejisi olarak bilgi saklama davranışı geliştirebilmektedirler. Çalışanlar bu davranışın kendilerine fayda sağlarken çatışma yaşadıkları kişilerin hedeflerine ulaşmasını engellediğini düşünmektedirler (Losada-Otálora vd., 2021). Kişilerarası çatışma nedeniyle çalışan refahının azalması, bilmezden gelerek ve kaçamak davranarak bilgi saklama davranışlarını tetiklemekte iken mantığa bürüyerek bilgi saklama davranışı üzerinde etkili bulunmamıştır (Peng vd., 2020).

Zaman Baskısı

Zaman baskısı (*time pressure*), çalışanların belirli bir süre içinde üstleri tarafından verilen görevleri tamamlamaları gerektiğinde hissettikleri baskıyı ifade etmektedir. Genellikle çalışanların görevleri tamamlamak için yeterli zamana sahip olmama derecesi ile ölçülmektedir (Maruping vd., 2014). Kaynakların korunması teorisine göre, insanlar

aktif olarak kaynakları yaratmaya ve sürdürmeye çalışmaktadırlar. Kaynaklar kaybolduğunda bir kaynağı diğerlerinin yerine geçirmek için kullanabilmektedirler (Byrne vd., 2014). Zaman ve bilgi çalışanlar için iki önemli kaynak olarak görülmektedir. Bu nedenle, zaman baskısı arttıkça, çalışanların bilgi saklama yoluyla diğer kaynakların kaybını azaltmaya çalışmaları beklenmektedir. Başka bir deyişle, kendilerinden bilgi talep edilen bireyler, kendi görevlerini öncelik olarak görmeye daha yatkın olacak ve iş arkadaşlarının talepleri ile daha az ilgileneceklerdir. Talep edilen bilgi kuruma önemli bir katkı sağlayacak olsa bile bu önem yeterince dikkate alınmayacak ve zaman baskısı altındaki çalışanlar bilgilerini saklayacaktır (Škerlavaj vd., 2018).

2.1.4.6. Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları

Bilgi saklama, bireysel ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkileyebilir. Birey düzeyinde, bilgi saklama güven kaybına, iş birliği eksikliğine ve kişisel gelişim fırsatlarının azalmasına yol açabilir. Takım düzeyinde ise iletişim problemleri, koordinasyon zorlukları ve inovasyonun engellenmesi gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Örgütsel düzeyde ise bilgi saklama, verimlilik kaybına, iş süreçlerinin yavaşlamasına ve rekabet avantajının zayıflamasına neden olabilir. Ayrıca, bilgi saklama davranışı örgüt içinde güvensiz bir ortam yaratabilir ve çalışanlar arasında çatışmaları tetikleyebilir. Bu bölümde, bilgi saklama davranışının olası olumsuz sonuçları detaylandırılacaktır.

Yaratıcılık Eksikliği

Yaratıcılık, farklı düşünmeyi ve daha önce bilinen ilgisiz bilgileri, ürünleri veya süreçleri yeni bir şekilde birleştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Amabile vd., 1996). Yaratıcılık, özgün ve değerli öğeleri yetenekle üretme kapasitesi olarak görülmektedir (Gaut, 2010). Çalışanların yaratıcılığı, işle ilgili yeni ve faydalı fikirlerin ve bilgilerin üretilmesi ve keşfedilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde yeni fikirler geliştirmek için çalışanların eldeki konular ve görevler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Zakariya ve Bashir, 2021). Bu nedenle çalışanlar, iş arkadaşları gibi çevrelerindeki farklı

bilgi kaynaklarından bilgi talebinde bulunmaktadırlar. Çalışanlar arasındaki bilgi alışverişinin, yeni fikirlerin üretilmesini kolaylaştırdığı ve bu süreçle birlikte çalışanların yaratıcılığını artırdığı kabul edilmektedir (Kremer vd., 2019).

Yaratıcılık, çalışma arkadaşlarının etkileşimleri sonucunda meydana gelmektedir. Bu nedenle, çalışanların yaratıcılığı bilgiye ve bilgi paylaşımına bağlıdır (Zhang vd., 2011). Bilgiye sahip olan ve çalışanlarının yaratıcılığını ve yenilikçiliğini kullanan örgütler, günümüzün rekabetçi dünyasında performanslarına katkı sağlayacaktır (Fauzi, 2022). Bu düşünceye dayanarak, akademisyenler, çalışanlar arasındaki sosyal değişim ilişkisinin bireyler arasında bilgi paylaşımını teşvik ederek yaratıcılık için değerli bir kaynak oluşturduğunu öne sürmektedir. İş arkadaşları bilgilerini paylaştıklarında, bireylerin yaratıcı problem çözme kapasitesini geliştirme olasılığı daha yüksektir (Wang ve Noe, 2010). Buradan hareketle, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı, yaratıcılığın artırılması için önemli bir gerekliliktir. Eğer bir çalışan, bilgilerini paylaşmak için motive değilse ve bilerek bilgi saklıyorsa, bu durum, diğer ekip üyelerinin yeni bilgiler, fikirler ve çözümler üretmesini engelleyebilir. Sonuç olarak, bu tür bir davranış, ekip yaratıcılığının gelişimini olumsuz yönde etkileyebilir (Bogilović vd., 2017). Bilgi saklama davranışının çalışanlar arasındaki iş birliklerini ve yeni fikirlerin üretilmesi sürecini bozabileceği ve bunun da ekip performansına zarar vereceği belirtilmiştir (Peng, 2013). Bilgi saklama davranışı hem bilgi saklayanın hem de bilgi talep edenin görevle ilgili bilgi, fikir ve uzmanlığa erişmesini engeller. Bu durumun uygun eylemlerde bulunma ve yeni kavramlar yaratma yeteneğini baltaladığı görülmektedir (Fong vd., 2018). Yaratıcılık ve bilgi saklama davranışı üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bilgi saklama davranışının çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumsuz sonuçlara yol açtığı görülmektedir.

İş Performansı

Performans değerlendirmesi, bireylerin, departmanların veya örgütlerin performanslarını önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda ölçmeyi kapsayan bir süreçtir (Yelboğa, 2006). Bireysel düzeyde iş performansı, bir örgüt tarafından atanan rol içi iş performansı ve yapılandırılmamış olan yenilikçi iş performansı olmak üzere farklı iki yönü olan geniş ve karmaşık bir yapı olarak görülmektedir (Khoreva ve Wechtler, 2020). Rol içi iş performansı, bir çalışanın iş tanımı tarafından belirlenen ve istenen ve dolayısıyla işveren örgüt tarafından yetkilendirilen, değerlendirilen ve ödüllendirilen eylemler olarak tanımlanmaktadır. Rol içi iş performansı, iş davranışının tahmin edilebilir olmasını ve örgütsel hedeflere ulaşmak için temel görevlerin uyumlu hale getirilmesini ve düzenlenmesini sağlamaktadır (Janssen ve van Yperen, 2004).

Yenilikçi iş performansı, bir gruba veya örgüte fayda sağlamak için, çalışma grubu veya örgüt içinde yeni fikirlerin bilinçli olarak üretilmesi, yükseltilmesi ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu performans, yaratıcı fikirlerin üretilmesi, teşvik edilmesi, tartışılması, değiştirilmesi ve nihayetinde uygulanması gibi çeşitli bilişsel ve sosyal eylemleri içeren karmaşık ve zorlu bir görev olarak görülmektedir (Khoreva ve Wechtler, 2018).

Bilginin aktarılması ve birleştirilmesinin örgüt için önemli bir değer yaratması beklenirken, bu bilgi çalışanlar tarafından kendileri için değerli ve önemli olarak algılanmakta ve böylece kısa vadeli bireysel performansın artmasına yol açmaktadır. Bilgi, örgütler için kritik bir kaynak olup, bilgiyi elinde tutan çalışanlar, diğer çalışanların kendilerindeki bilgilere bağımlılığını sağlayarak kendi performanslarını artırmayı hedeflemektedirler (Evans vd., 2015).

Örgüt üyelerinden bilgi saklamak, çalışanların hedef belirleme ve kaynak tahsisinde daha fazla söz sahibi olmalarını sağlayabilmektedir. Bu özel bilgiye sahip çalışanlar, bilgi ağlarını genişleterek ve bu bilgiyi saklayarak zaman içinde örgüt için

önemli bir değer yaratma potansiyeline sahiptir (Lepak vd., 2003). Çalışanlar bilgiye sahip olarak, manipüle ederek ve bilgiyi saklayarak, kısa vadede bireysel performans, rol içi ve yenilikçi iş performanslarını arttırabilirler. Khoreva ve Wechtler (2018) yapmış oldukları çalışmada mantığa bürüyerek bilgi saklamanın yenilikçi iş performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bunun yanında, kaçamak davranarak bilgi saklama, rol içi iş performansı ile negatif ilişkiliyken, yenilikçi iş performansı ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir. Bilmezden gelerek bilgi saklama ise rol içi iş performansı ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmiştir.

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti (*turnover intention*), yakın gelecekte çalışanların işten ayrılma olasılığını tahmin etmek için kullanılan psikolojik bir eğilimdir. Çalışanların işten ayrılmasının olumsuz sonuçları arasında düşük örgütsel performans seviyeleri, rekabet avantajı elde etmede aksama, sosyal sermaye kaybı ve zayıf moral sayılabilmektedir (Hom vd., 2017). İşyerinde kendilerini rahatsız hisseden ve zararlı, olumsuz sosyal etkileşimler yaşayan çalışanların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu varsayılmaktadır (Berthelsen vd., 2011).

Çalışanlar birbirlerinden bilgi saklamaya başladıklarında bir güvensizlik döngüsü oluşacaktır. Karşılıklılık kavramına dayanarak, çalışan bilginin kendisinden saklandığını öğrendiğinde, kendisinin de gelecekte bilgi saklaması muhtemel olacaktır. Bu döngü zamanla bir ekip veya örgüt içindeki tüm bilgi paylaşım ortamına zarar verebilecek bir güvensizlik atmosferi yaratmaktadır. Hem bilgi saklama hem de yukarıda belirtilen işyeri davranışlarının olası zararlı doğası ve sonuçları nedeniyle, bilgi saklama davranışı ile karşılaşan çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalacaktır. Bunun sonucunda da işten ayrılma düşüncesi ortaya çıkacaktır (Kremers, 2018).

Bilgi saklama davranışı sonucunda örgütte zayıf bağlar kuran çalışanlar, gelişim ve entelektüel refah fırsatlarında sınırlandıklarını hissedebilmekte mevcut durumlarından

mutsuz olabilmekte ve bu nedenle gelecekte örgütten ayrılmayı düşünebilmektedirler (Sheidaee vd., 2022).

Proje yöneticilerinin bilgi saklama davranışı üzerine yapılan çalışmada, yöneticilerin bilgi saklaması sonucunda proje üyelerinin liderlerine güvenlerinin azaldığını bu durumda üyeleri mevcut proje ekibinden ayrılmaya yönelttiği tespit edilmiştir (Zhang ve Min, 2021b). Çalışanlar, örgütü kendi fikirlerini destekleyen bir yapı olarak algıladıklarında, bilgi saklama davranışının görülme sıklığı azalacak ve bu nedenle işten ayrılma niyetleri daha düşük bir olasılığa sahip olacaktır (Ratiu vd., 2021).

Karşılıklı Bilgi Saklama

Çalışanların örgüt ile ilişkilerinde meydana gelen olumlu ve olumsuz duygular farklı bilişsel ve davranışsal etkilere neden olmaktadır. Çalışanların, iş arkadaşlarının arzu edilen eylemleri tarafından tetiklenebilen olumlu duygular bilgi paylaşım süreçlerinde karşılıklı davranışını tetiklemektedir. İş arkadaşlarının istenmeyen eylemlerinden kaynaklanabilecek olumsuz duygular, kişiyi kişisel çıkar odaklı karar almaya yönlendirmekte ve bilginin karşılıklı olma olasılığını azaltmaktadır (Fredrickson, 2001). Sosyal mübadele teorisine göre çalışanlar, kendilerine davranılan şekilde geri davranmaya eğilim göstermektedirler. Kendilerine olumsuz şekilde davranılan çalışanlar, bu şekilde davranan kişilerin isteklerine karşı olumsuz, kendilerine olumlu davranan kişilerin isteklerine ise olumlu şekilde davranmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bir çalışan, iş arkadaşlarının kasıtlı olarak bilgilerini sakladığını fark ettiğinde, aynı şekilde bilgisini saklayarak karşılık vermektedir. Başka bir deyişle, örgüt içi bilgi saklama gerçekleştiğinde, bir çalışan, iş arkadaşlarının bilgi saklama davranışını fark etmekte ve kendi bilgisini de saklayarak misilleme yapmaktadır. Bu nedenle, tüm çalışanların bilgi saklama davranışları, her bir çalışanın bilgi saklama davranışı üzerinde de etkili olmaktadır (Serenko ve Bontis, 2016). Karşılıklı güvensizlik döngüsü, bir çalışanın yaratıcı süreci kolaylaştırmak veya geliştirmek için bilgiye ihtiyaç duyduğu bütün

durumlar için geçerli olmaktadır. Bu süreçte yardım talep eden ve karşılık alamayan çalışan kendisine benzer bir talep geldiğinde bu davranışa karşılık verecek ve bilgiyi saklayacaktır (Černe vd., 2013).

Özümseme kapasitesi

Özümseme kapasitesi (*absorption capacity*), yeni bilgiye değer vermek, özümsemek ve uygulamak için dinamik bir örgütsel yetenek olarak tanımlanmıştır (Cohen ve Levinthal, 1990). Özümseme kapasitesi, örgütlerin yenilik üretebilmek amacıyla bilgi akışlarının yönetimini içeren herhangi bir faaliyet için ön koşul olarak kabul edilmektedir (Arias-Pérez vd., 2020).

Özümseme kapasitesi, örgütün teknik ve maliyet açısından verimli yenilikleri gerçekleştirme yeteneği ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. Örgütlerin yaratıcılık seviyelerinin artmasına da katkı sağlamaktadır (Bari vd., 2019). Aynı zamanda örgütlerin kaliteli fikirler üretmesine ve paydaşlarına değerli geri bildirimler sağlamasına yardımcı olmaktadır. Bunun sonucunda, dış paydaşlarla yenilik için belirlenen hedeflere ulaşma konusunda ortak bir tutum geliştirilir. Böylece, özümseme kapasitesi yüksek olan örgütlerin yeniliklere daha çabuk uyum sağladığı görülmektedir (Scuotto vd., 2017).

Yüksek özümseme kapasitesine sahip örgütlerde, ekip üyelerinin yeni bilgileri keşfetmeleri ve mevcut bilgileri kullanmaları nispeten daha kolay olmaktadır. Bu örgütler, teknik ve ekonomik olarak daha önemli yenilikler üretme yeteneğine sahiptirler (Fong vd., 2018). Özümseme kapasitesinin geliştirilmesi, ekip üyelerinin yeni bilgileri keşfetme ve mevcut bilgileri kullanma yeteneklerini ve motivasyonlarını da geliştirmektedir. Özümseme kapasitesi, bilgi keşfini ve bilgi talebini tetikleyebilmektedir (Volberda vd., 2010).

Bilgi saklama davranışı hem bilgi saklayan hem de bilgi talep eden kişinin bilgi alışverişi ve iletişim gibi bilgi edinme davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu durum özümseme kapasitesini olumsuz olarak etkilemektedir (Serenko ve Bontis, 2016).

İşte Kendini Yetiştirme

İşte kendini yetiştirme (*thriving at work*), canlılığı ve öğrenme fırsatlarını gösteren olumlu bir psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer vd., 2005). Hem canlılığın hem de öğrenme deneyimlerinin varlığı, işte kişisel gelişimi destekleyen bir durum olarak görülmektedir (Jiang vd., 2019). İşyerinde, güven ve saygı ortamı, bilgi paylaşımı ve iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler gibi belirli kolaylaştırıcı koşullar mevcutsa, çalışanların daha fazla kendini yetiştirmesi beklenmektedir (Chhabra ve Pandey, 2022).

Sosyal mübadele teorisine göre, işyerinde psikolojik güvenlik, öğrenme ve canlılık için gerekli olan bir kaynak olarak görülmektedir. Bilgi saklama davranışı, psikolojik olarak güvenli olmayan bir ortama yol açarak, mevcut kaynakların eksikliği nedeniyle çalışanların öğrenme ve gelişme çabalarını tehlikeye atmaktadır (Chhabra ve Pandey, 2022).

Bireylerin bilgi saklama davranışı, çalışanların psikolojik güvenlik algısını etkileyerek, aynı zamanda kendi gelişimlerini de engellemelerine yol açacaktır. Bilgi saklama davranışı, işyerinde olumlu sosyal ilişkilerin önünü tıkayarak, çalışanların öğrenme isteğini azaltmakta ve bu da örgütsel canlılığın düşmesine neden olmaktadır (Frazier ve Tupper, 2018). Sosyal mübadele teorisine göre çalışanlar bilgi saklama davranışı ile karşılaştıklarında bu davranışa aynı şekilde karşılık vereceklerdir. Bu durum işte kendini yetiştirme için gerekli olan bilginin çalışanlar arasında aktarılmasını engelleyecektir. Bilgi saklama davranışı sergileyen çalışanların psikolojik olarak kendilerini güvende hissetme olasılıkları daha düşüktür ve buna paralel olarak işte kendini yetiştirme olasılıkları da düşüktür (Jiang vd., 2019).

Suçluluk ve Utanç

Suçluluk ve utanç, bireyin kendini değerlendirmesine dayanan olumsuz ve öz bilinçli ahlaki duygular olarak kavramsallaştırılmaktadır (Burmeister vd., 2019). İnsanlar, olayları kendileriyle ilgili ancak kimlik hedefleriyle uyumsuz olarak değerlendirdiklerinde suçluluk ve utanç hissedebilmektedirler (Tracy ve Robins, 2004).

Suçluluk, kişinin eylemlerine, eylemsizliğine veya koşullarına olası itirazlarıyla ilgili hoş olmayan duygusal durumdur (Baumeister vd., 1994). İnsanlar farklı düşünmeleri, hissetmeleri veya davranmaları gerektiğine inandıklarında suçluluk duyarlar. Ahlaki düzeni ihlal eden geçmiş davranışlardan kendilerini sorumlu hissetmeleri daha olası olmakta ve bu yaptıklarından pişmanlık duymaktadırlar (Baek ve Yoon, 2017). İnsanlar belirli bir davranış hakkında suçluluk hissettiklerinde, itiraflar, özürler, düzeltmeler yapmak veya davranışın sonuçlarını geri alma gibi onarıcı eylemlerde bulunmak için motive olmaktadır (Tangney vd., 2011).

Utanç, içsel bir kendinden şüphe duyma ve cezalandırma ile karakterize edilen, tüm benliğin genel olarak olumsuz bir değerlendirmesinin eşlik ettiği hoş olmayan ve bazen zayıflatıcı bir duygu olarak tanımlanmaktadır (Benetti-Mcquoid ve Bursik, 2005).

Suçluluk ve utanç, özbilinçli ahlaki duyguları temsil etseler de önemli yönlerden birbirlerinden farklıdırlar. İki yapı arasındaki temel fark, bireylerin olumsuz eylemlerini ihlal olarak değerlendirdiklerinde suçluluk duygusu yaşama eğilimindeyken eylemlerinden ziyade kendilerini suladıklarında utanç hissetme eğilimi göstermektedirler. Suçluluk, kişinin davranışının kusurlu olduğu algısından kaynaklanırken, utanç, kendisinde bir şeylerin yanlış olduğu deneyiminden kaynaklanmaktadır (Burmeister vd., 2019).

Bilgi saklama davranışında bulunan çalışanlar, bu davranışlarının sosyal normlarla eşiştiğini algılamaktadırlar. Bilgi paylaşımına ilişkin genel beklenti, bir kişinin

bilgilerini örgüt içindeki ilgili diğer kişilerle açıkça paylaşmasıdır (Brock vd., 2005). Bu nedenle, çalışanların toplu hedeflere ulaşmak ve örgütsel başarıya katkıda bulunmak için bilgiyi açık bir şekilde paylaşmaları gerekmektedir (Wang ve Noe, 2010). Çalışanlar davranışlarının örgütsel beklentilerle uyumlu olmadığını algıladıklarında suçluluk ve utanç hissetmektedirler. Bilgi saklama davranışı, bilgiyi saklayan çalışanlarda suçluluk ve utanç duygularına neden olabilmektedir (Burmeister vd., 2019).

2.1.5. Kişilerarası Çatışma

Kişilerarası çatışma birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla kişinin, istedikleri hedeflere ulaşmaya çalışırken birbirlerine karşı çıkmaya başladıkları bir durum olarak tanımlanmaktadır (Ghaffar vd., 2013). Kişilerarası çatışma, insanların anlaşmazlıklarının nedeni olarak fikir ve çıkarların çatışması şeklinde de tanımlanmaktadır. Kişilerarası çatışma, iki veya daha fazla kişi arasında duygusal, fiziksel, kişisel veya mesleki olabilecek bir tür anlaşmazlık olarak nitelendirilmektedir. Uyumsuz hedefler, sınırlı kaynaklar ve taraflardan birinin diğerinin hedeflerine ulaşmasına engel olabileceği algısı, birbirine bağımlı en az iki taraf arasında belirgin bir mücadele olarak tanımlanmıştır (Hocker ve Wilmot, 2017).

Kişilerarası çatışma örgüt içinde doğal bir olay olarak görülmektedir (Lee, 2008). Kişilerarası çatışma, insanların kişilikleri, normları, inançları, kültürleri ve diğer farklılıkları nedeniyle ortaya çıkar. Ortak nedenler arasında değerler, inançlar ve kişiliklerdeki farklılıkların yanı sıra örgütsel değişiklikler veya aile stresi gibi dış baskılar da yer almaktadır (Marks ve DeChurch, 2001). Kişilerarası çatışma, anlaşmazlıklar, karşıt çıkarlar, uyumsuzluk ve başkalarının olumsuz duygularını hisseden, birbirine bağlı kişilerin etkileşimi olarak ortaya çıkar (Bao vd., 2016). Kişilerarası çatışmalar, ahlaki inançlardaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkabileceği gibi, aynı zamanda bir plan veya eylem planı üzerindeki anlaşmazlıklar nedeniyle de gerçekleşebilir. Bir bilginin

doğruluğu veya doğruluğu konusundaki anlaşmazlık nedeniyle de ortaya çıkabilir (Beheshtifar ve Zare, 2013).

Araştırmacılar örgütsel çatışmaların dinamiklerini göstermek için bir dizi model geliştirmişlerdir. Her bir örgütsel çatışma türü için ayrı bir model geliştirmek yerine kişilerarası, grup içi ve gruplar arası öncüllerini açıklamaya yönelik kullanılabilecek bütünlük bir model geliştirilmiştir (Rahim, 2023).

Model, süreç ve yapısal olarak sınıflandırılabilir çatışmanın öncül koşulları veya kaynaklarıyla başlamaktadır. Model ayrıca kişilik, cinsiyet, güç temelleri, eğitim düzeyi gibi bireysel farklılıkların çatışmayı etkileyebileceğini göstermektedir. Çatışma, tarafların birbirlerine yönelik algılarını ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Çatışma yoğunlaştığında, taraflar dostane ve güvene dayalı ilişkilerden uzaklaşarak enerjilerini kazanmaya odaklanmaktadır (Rahim, 2023).

Kişilerarası çatışma, olumsuz bir kavram olmakla birlikte personel arasındaki rekabeti teşvik edebilmektedir. Bu rekabet üretkenliği artırabilmekte, örgüt sorunlarını çözecek yeni fikirler için bir kaynak olabilmekte ve çalışanları başarılı olmak için daha fazla çabalamaya teşvik edebilmektedir (Solansky vd., 2014). Bazı araştırmacılar örgütsel çatışmanın bir kısmının yapıcı, yararlı ve hatta gerekli olduğunu düşünmektedirler (van de Vliert ve Kabanoff, 1990). Ancak genel olarak kişilerarası çatışmalar, kuruluşlar ve çalışanlar için oldukça işlevsiz de olabilmektedir. 9 ülkede yapılan bir araştırma çalışanların %67'sinin çatışma yaşadıkları kişilerden kaçındığını, bu durumun da ekip verimliliğini etkilediğini göstermektedir (Ramani ve Zhimin, 2010).

Birçok örgütte çatışma ciddi bir sorun olarak görülmektedir. Bu olgu, örgütü tamamen dağıtma gücüne sahip olmasa da örgütün performansını olumsuz etkileyebilir ve yöneticilerin verimli çalışanlarının çoğunu kaybetmelerine neden olabilecek bir durum yaratabilir (Hendijani ve Ahmadi, 2023). Kişilerarası çatışmalar şiddete sebep

olabilmekte ve bunun sonucunda etkilenen çalışanlarda işten ayrılma düşüncesi tetiklenebilmektedir (Huan vd., 2012). Algı, beklenti, çıkar ve değerlerdeki farklılıklar nedeniyle örgütlerde kişilerarası çatışmalar kaçınılmazdır. Ayrıca belirsiz iş tanımlamaları, belirsiz kurallar, kıt kaynaklar için rekabet, yanlış iletişim ve diğer nedenlerden dolayı kişilerarası çatışmalar ortaya çıkabilmektedir (Azim, 2017).

Kişilerarası çatışma, bir birey veya grubun kendisi ile başka bir birey arasında kendisi için önemli olan çıkarlar, kaynaklar, inançlar, değerler veya uygulamalar konusunda farklılıklar ve karşıtlıklar algılandığında ortaya çıkmaktadır (Losada-Otálora vd., 2021). Robbins v.d (2019) her türlü muhalefeti veya düşmanca etkileşimi çatışma olarak adlandırmakta ve bunun kökenini kaynakların kıtlığı, gücün sosyal statüsü veya farklı değer sistemleri olarak değerlendirmektedirler (Robbins vd., 2019).

Çatışma yönetimi, çatışmanın makul ve adil bir şekilde tanımlanması ve yönetilmesidir. Çatışmayı yönetebilmek için çatışmayı tanımlamalı, nedenlerini analiz etmeli ve çözüm için uygun strateji seçilip kullanılmalıdır (Hendijani ve Ahmadi, 2023). Çatışmalar genellikle iletişim veya kişisel ilişkilerdeki sorunlardan kaynaklanmaktadır. Çatışma etkili iletişim becerileri, problem çözme becerileri ve müzakere kullanılarak yönetilebilir. Yöneticilerin çatışma karşısında sergiledikleri davranışsal uygulamalara 'çatışma yönetim tarzı' adı verilmektedir (Phillips ve Cheston, 1979). Çatışma yönetimi örgütlerin değişimini engellemekte ve çatışma yönetiminin kullanılması her zaman yönetimin isteklerini karşılamamaktadır. Çatışma yönetimi, yöneticilerin yeni gelişmelerden haberdar olmasını, tehditlerle başa çıkmak ve fırsatları yakalamak için uygun çözümler bulmasını sağlamaktadır (Chalkidou, 2011).

Çatışma yönetimi rekabet etmek, iş birliği yapmak, uymak, uzlaşmak ve kaçınmak olmak üzere yöneticilerin dikkate alması gereken beş ana çatışma yönetimi tarzından oluşmaktadır (van de Vliert ve Kabanoff, 1990). Çatışma çözümü iki boyut ile ele

alınmıştır. İlk boyut kişinin kendine yönelik ilgi seviyesi ile alakalı olarak belirlenmiştir. İkinci boyut ise başkalarına gösterilen ilgi seviyesi ile alakalı olarak belirlenmiştir. Bu boyutları daha önce yapılmış çalışmalar ile birleştiren Rahim, (Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II) literatürde en sık kullanılan çatışma yönetimi modeli ölçeğini tasarlamıştır (Oktay, 2016).

(a) Hükmetme / Rekabetçi

Bu çatışma yönetim tarzı, kendine yüksek ilgi başkalarına düşük ilgi göstermektedir. Bu tarz, kazan-kaybet yönelimi veya kişinin pozisyonunu kazanması için zorlayıcı davranışla özdeşleştirilmiştir (Rahim, 2002). Hükmeden ya da rekabetçi kişi kendi hedefine ulaşmak için elinden geleni yapmakta ve bunun sonucunda da çoğu zaman karşı tarafın ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz ardı etmektedir. Baskın bir yöneticinin kendi iradesini astlarına dayatmak ve onların itaatini sağlamak için konumunun gücünü kullanması muhtemel olarak görülmektedir (Boroş vd., 2010). Rekabetçi çatışma yönetim tarzı, taraflar arasında kazananlar ve kaybedenler yaratarak insanları karşı karşıya getirmektedir. Bu durumda, kaybedenlerin ortaya çıkan sonucu benimseyip uygulama konusunda kararlılık göstermeleri pek olası değildir (Baykal ve Kovancı, 2008).

(b) İş birliği yapma / Bütünleştirme

Bu çatışma yönetim tarzı, kendine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde ilgi göstermektedir. Aynı zamanda problem çözme, iş birliği yapma veya kazan-kazan tarzı olarak da bilinmektedir (Rahim, 2002). Bu tarz taraflar arasında iş birliğini gerektirmektedir. İş birliği yapma (bütünleştirme) tarzı açıklıkla karakterize edilmektedir. İnsanlar bilgi alışverişinde bulunma ve alternatif arama eğilimindedir. Mevcut farklılıkları incelemeye ve her iki taraf için de kabul edilebilir etkili çözümler bulmaya istekli olmaktadır (Oktay, 2016). Bu tarz, çözülmesi gereken problemler karmaşık

olduğunda ve birden fazla kaynağın veya bakış açısının bütünleştirilmesi gerektirdiğinde uygundur (Polat ve Arslan, 2004).

(c) Uzlaşma

Bu çatışma yönetim tarzı kendisi ve diğerleri için orta derecede ilgi göstermektedir. Her iki tarafın da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karar vermek için bir şeyden vazgeçtiği, vermeyi ve almayı veya paylaşmayı içeren bir tarz olarak öne çıkmaktadır (Xie vd., 1998). Bu tarz, farklılıkları ortadan kaldırmayı, tavizler karşılığında bir anlaşmaya varmayı veya hızlı ve orta düzeyde bir çözüm bulmayı ifade edebilmektedir. Uzlaşmacı bir taraf, baskın tarafa kıyasla daha fazla, itaatkâr tarafa kıyasla ise daha az ödün vermektedir (Huan vd., 2012).

Uzlaşma, her iki tarafın da müzakere sonrasında bir anlaşmaya varmak için bir şeylerden vazgeçeceği bir verme ve alma durumunu içermektedir. Kişiler ya bunu yapmak için yeterli sebep buldukları için ya da sadece devam eden çatışmalardan kaçınmak için kendi fikirlerini değiştirmektedirler (Friedman vd., 2000). Çatışmanın tarafları, bu yönetim tarzında, her iki taraf için de anlaşmanın faydalı olacağı farkındalığıyla hareket ederek birbirlerine karşılıklı tavizler verir ve pazarlık yapar. Karşılıklı yapılan bu tavizler sonucunda ortaya çıkan orta noktada anlaşmaya varılmakta ve bu durumda hiçbir taraf mağlup ya da galip olarak görülmemektedir. Bununla birlikte, her iki taraf da varılan anlaşmadan memnuniyet duymaktadır (Robbins vd., 2019).

(d) Kaçınma

Bu çatışma yönetim tarzı hem kendi kaygılarını hem de karşı tarafın kaygılarını tatmin edememektedir. Kaçınma, geri çekilme veya kaçma durumlarıyla ilişkilendirilmiştir (Rahim, 2002). Çatışmaları çözmek için kaçınma kullanıldığında, çatışmalar yüzleşmek yerine görmezden gelinmektedir. Bu tarzın amacı geciktirmek olarak söylenebilmektedir (Xie vd., 1998).

Az önem taşıyan konular olduğunda gerilimi azaltmak veya zaman kazanmak için bu tarz kullanılabilir. Kaçınma aynı zamanda düşük güç konumunda olan ve durum üzerinde çok az kontrole sahip olan kişiler tarafından uygulanabilir. Ayrıca çatışmayı başkalarının ele almasına izin verilmesi gerektiğinde veya sorun çok daha büyük bir sorunun belirtisi olduğunda da bu yöntem başvurulabilir. Kaçınma tarzının aşırı kullanımı, girdi seviyesinin düşük olmasına, kararların varsayılan olarak alınmasına ve sorunların daha da büyümesine neden olabilmekte bu durum da ekip üyeleri arasındaki iletişimde bir bozulmaya yol açabilmektedir (Saiti, 2015). Kaçınmanın aşırı kullanımıyla ilişkili davranışlar arasında sessiz kalmak, depresif bir ruh hali içinde olmak ve bir sorun olup olmadığı sorulduğunda yalan söylemek yer almaktadır (Yuan, 2010).

Kaçınma yaklaşımı yeterince kullanılmadığında, örgüt üyeleri sorunu inkâr edebilir ve incinmiş duygularının iletişimi engellemesine yol açabilir (Bazewicz ve Neale, 2017). Bu durum çatışma yönetim tarzı ile kişilerarası çatışma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Kaçınma tarzını tercih eden insanlar çatışmayı görmezden gelme eğilimindedir (Rahim, 2002).

(e) Uyuma / Ödün Verme

Bu çatışma yönetim tarzı, kendine düşük ilgi, başkalarına yüksek ilgi göstermektedir. Çatışma çözümüne yönelik bu yaklaşımda, bir taraf diğerinin isteklerine boyun eğmektedir. İki farklı bakış açısını birleştirmek yerine tek taraflı bir karar verilmektedir (Rahim, 2023).

Bu tarz, anlaşmaya varılmadan tartışmanın erken sonlandırılması sayesinde verimli olabilmektedir. Bu yönetim tarzında bir fedakârlık unsuru bulunmaktadır. Bu, özverili cömertlik, hayırseverlik veya başka bir tarafın emrine itaat etme şeklini alabilir. Ödün veren kişi, karşı tarafın kaygısını gidermek için kendi kaygısını ihmal etmektedir (Polat ve Arslan, 2004).

Hükmetme tarzı yüksek bir kendisiyle yüzleşme ihtiyacını ve çatışma durumunu kontrol etme ihtiyacını yansıtırken hem bütünleştirici hem de uzlaşmacı tarzlar çatışmaya yönelik problem çözme yaklaşımını yansıtır. Bütünleştirici stil, çözümün sağlanmasında hem kendi hem de karşı tarafın ihtiyaçlarını yüksek düzeyde dikkate alırken, uzlaşmacı stil, orta yol çözümleri ile karşılıklı ihtiyaçları gözetir. Son olarak, kaçınma ve zorlayıcı stil, kişilerarası çatışmalarla başa çıkmada pasif bir yaklaşımı yansıtmaktadır (Owens ve Valesky, 2022).

Çatışma yönetimi tarzları, çatışma sırasında doğru zamanda uygulanırsa, çatışmanın olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olabilmekte ve diğer yandan kişilerarası çatışmanın sağlıklı olmasını teşvik edebilmektedir. Çatışmalar, organizasyonlar için bir öğrenme süreci işlevi görmektedir ve bu süreç örgütün gelişmesini teşvik etmektedir (Huan vd., 2012).

Kişilerarası Çatışmanın Sonuçları

Çatışmaya taraf olanların beklentilerinin örgütün genel hedefleriyle uyumlu bir şekilde ele alınması, kişilerarası çatışmanın işlevsel sonuçlar doğurmasına katkı sağlayabilir. Kişilerarası çatışma ile ilgili yapılan çalışmalar genel olarak örgüt üyelerinin problem çözme veya bütünleştirme tarzlarının, örgüt üyelerinin daha fazla tatminine ve etkinliğine yol açtığını göstermektedir (Rahim, 2023). Astların, yöneticilerinin çatışmayı bütünleştirici bir tarzda ele aldıklarını algıladıklarında örgütsel bağlılıklarının arttığı belirtilmektedir. Astların, yöneticilerinin kaçınma ve hükmetme tarzlarını kullandıklarını algıladıklarında ise örgütsel bağlılıklarının azaldığı öne sürülmektedir (Misquita ve Ayman, 1998).

Çatışmayı bütünleştirici bir şekilde ele alma tarzı üzerine yapılan çalışmalar tutarlı sonuçlar göstermektedir. Bu tarzın kullanılması taraflar için yüksek ortak fayda, daha iyi kararlar ve tarafların daha fazla tatmini ile sonuçlanmaktadır. Güç temelleri, çatışma

yönetimi tarzları ve iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen bir araştırmada, pazarlık stillerinden ziyade problem çözme stratejilerinin grup düzeyindeki iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koyulmuştur (Tutzauen ve Roloff, 1988).

Bütünleştirme tarzının çatışmanın etkili yönetimi için kullanıldığında hâkimiyet kurma ve kaçınma tarzlarına göre daha etkili olduğu söylenmektedir (Burke ve Noumair, 2015). Çatışma yönetiminde kullanılan beş tarz ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiye bakıldığında astların bütünleştirme tarzını kullanmasının, altı bireysel ve örgütsel sonuçla (iş tatmini, küresel eşitlik, sistem sonuçları, iş sonuçları, performans sonuçları ve kişilerarası sonuçlar) pozitif olarak ilişkili olduğu görülmektedir (Weider-Hatfield ve Hatfield, 1995).

2.1.6. Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim

Rekabet dünya genelinde insanlar arasında oldukça yaygın olarak görülen bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Bonta, 1997). Rekabet kavramı üç farklı yaklaşım temelinde açıklanabilmektedir. Bu yaklaşımları özellikler yaklaşımı, algılanan çevresel yaklaşım ve yapısal yaklaşım olarak saymak mümkündür (Çiçek ve Söylemez, 2020). Özellikler yaklaşımı, bireyin rekabetçi doğasını ele alır ve belirli bir durumda başarı elde etmek için diğer insanlarla rekabet etmeye eğilimli olan karakter özelliklerinin varlığını ifade eder. Yapısal yaklaşım ise mevcut durumu ele alır ve iki veya daha fazla kişinin, belirli bir sonucu elde etmek amacıyla, mevcut durumla ilgili olarak birbirleriyle rekabet etmelerini tanımlar (Brown vd., 1998). Algılanan çevresel rekabet ise kişinin, başarı algısının çevrenin rekabetçi doğasına dayalı bilişsel bir yorumu olarak tanımlanır. Bireylerin içinde bulundukları ortamın rekabetçiliğine dair kişisel algıları, rekabetin etkilerini anlamak için büyük önem taşır (Murayama ve Elliot, 2012).

Rekabet ortamı, çalışanların örgütsel faydaları ne ölçüde meslektaşlarının performansına göre kendi performanslarının değerlendirilmesine bağlı olarak gördükleri

şeklinde tanımlanmaktadır (Li vd., 2016). Rekabet gücü yüksek olan örgütler, kıt kaynakları üyeler arasında rekabeti teşvik edecek şekilde dağıtan kuralları benimsemiştir. Bu örgütler, en iyi performans gösterenlerin katkılarını teşvik etmek ve ödüllendirmek amacıyla, sonuçları girdilere göre dağıtmaktadır (Arnold vd., 2009). Bazı yöneticiler, çalışanların gelişimini ve üretkenliğini artırmak amacıyla bilinçli olarak rekabetçi çalışma ortamlarını teşvik etmektedir (Chan vd., 2014).

Rekabet ortamı, rekabet algısının iş yerinde belirsiz bir ortama yol açabilmesi nedeniyle stres faktörü olarak kabul edilir (Murtza ve Rasheed, 2023). Rekabetçi bir iklimdeki belirsizlikle başa çıkmak için çalışanlar, başkalarını geride bırakmak ve kendilerini ekip üyelerine göre öne çıkarmak amacıyla yeni yöntemler arayarak stratejik planlamaya daha sık katılabilirler; bu da sürekli olarak işleri düşünmelerine yol açar (Keller vd., 2016). Çalışanlar için rekabet ortamında rol oynayan özellikler; farklı ödüllendirme sistemine dair görüşler, örgütte diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında performansları, başkalarıyla algılanan rekabet ve tutarlı statü karşılaştırmaları olarak kavramsallaştırılmıştır (Li vd., 2016). Başka bir açıdan bakıldığında, algılanan rekabetçi psikolojik iklimin temel etkenleri; başkalarının performansı ile karşılaştırmaya dayalı değerlendirmeler, iş arkadaşlarının rekabet algısı ve sosyal ortamlarda sıkça yapılan statü değerlendirmeleri olarak görülmektedir (Spurk vd., 2021).

Çalışanlar kıskanıldıklarında iş arkadaşları tarafından rekabetin hedefi haline gelmekte ve bu hedef haline gelme durumu iş ortamını rekabetçi olarak algılamalarına neden olmaktadır (Ng, 2017). Rekabetçi bir ortam, bireyler arasında karşılıklılık gibi sosyal olguların artmasına yol açabilir. Karşılıklılık, bir bireyin algılanan olumlu veya olumsuz davranışının, karşılık olarak o bireye yönelik benzer veya karşılık gelen davranışı doğuracağı anlamına gelmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Rekabet, çalışanlar arasında olumsuz bir karşılıklı bağımlılık algısını pekiştirerek, iş birliğini zayıflatmakta ve kolektif çıkarların ikinci plana itilmesine neden olmaktadır (Fousiani ve

Wisse, 2022). Meslektaşlarının bilgi sakladığını algılayan çalışanların, kendi bilgilerini onlardan saklayarak karşılık verdikleri ve rekabet ortamında bu etkinin daha güçlü olduğu görülmektedir (Černe vd., 2013).

Çalışanlar tarafından algılanan rekabetçi iklim, kendilerini iş arkadaşları ile kıyaslamaya yöneltmektedir. Bu yönelim, çalışanların grup normlarını benimsemelerini sağlamak ve bu normlara uyum göstermelerini teşvik etmektedir (Ashforth ve Saks, 1996). Rekabetçi iklimin örgütlerin çıktıları üzerinde olumlu etkilerinin olduğu gözlemlenmekle birlikte, çalışanlar arasında stres, karşılıklı davranışlarında azalma ve çatışma gibi olumsuz durumlara da yol açabildiği görülmektedir (Ertosun, 2023).

Algılanan Rekabetçi İklimin Olumlu Sonuçları

Yöneticilerin rekabetçi iklimi teşvik etmelerinin altında yatan en önemli neden rekabetçi iklimin çalışanlara güçlü bir isteklendirme sağlamasıdır (Lange ve Crusius, 2015). İşbirliğine dayalı olarak oluşturulan gruplar çıktıya ulaşmak için en az çabayı gösterirken, rekabetçi iklime dayalı olarak oluşturulan gruplar en fazla çabayı göstermektedir (Bigoni vd., 2015). Rekabet seviyesinin artması, çalışanların gösterdiği çaba ve motivasyonun da benzer şekilde artmasına yol açmaktadır (Kilduff vd., 2016). Yapılan çalışmalar, isteklendirme ve çabadaki bu artışın, rekabetin teşvik ettiği gelişmiş performans standartlarından kaynaklandığını da göstermektedir (Bartee ve Rowicki, 2020). Çalışanların, rakiplerini geçme ve daha iyi performans gösterme yollarını ararken daha yaratıcı oldukları görülmektedir (Chen, 2015).

Performansın, yeteneklerin ve çabanın davranışsal bir tezahürü olduğu ve rekabetin, insanların dikkatini çekerek gizli yeteneklerini ortaya çıkardığı, dolayısıyla performansı artırdığı ileri sürülmüştür (Fletcher vd., 2008). Rekabet, çalışanların sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini teşvik etmekte ve bu gelişim döngüsü de çalışanların sürekli bir biçimde daha iyi olmasına neden olmaktadır (Bartee ve Rowicki, 2020). Bu

sürekli iyileştirme döngüsü çalışanların öz yeterliliğini, hizmet kalitesini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır (Chen, 2015).

Rekabetçi bir iklim oluşturmaının örgüt için meydana getirdiği en büyük maliyet bu iklimi oluşturmak için verilen teşvikler için katlanılan maliyetlerden kaynaklanmaktadır. Teşvikler, çalışanların performanslarını yükseltmek için örgüt tarafından sunulan faydalar olarak tanımlanmıştır (Garbers ve Konrad, 2014). Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların davranışlarını etkilemek ve yönlendirmek için teşvik kullanımına başvurumaktadırlar (Bartee ve Rowicki, 2020).

Para, hisse senedi opsiyonları ve ikramiyeler gibi mali teşvikler yaygın olmasına rağmen bu yöntemlerin verimli olmadığı öne sürölmektedir (Garbers ve Konrad, 2014). Çalışanlar için statü, itibar artışı, tanınma ve hatta basit geri bildirim gibi teşviklerin parasal teşviklerden daha etkili olduğu görölmektedir. Statü ve tanınma arzusunun insanlar için temel bir isteklendirme sebebi olması nedeni ile çalışanların bu teşviklere daha fazla önem vermesi olağan karşılanmaktadır (Lange ve Crusius, 2015).

Algılanan Rekabetçi İklimin Olumsuz Sonuçları

Rekabetçi iklimin önemli bir isteklendirme aracı olduğu yönündeki çalışmaların aksine, bunun tersini savunan çalışmaların sayısında da önemli bir artış görölmektedir (Bartee ve Rowicki, 2020). Rekabetin kaygıyı artırdığı, riskten kaçınanlarda isteklendirme düzeyini azalttığı ve ne pahasına olursa olsun kazanmak isteyenlerde saldırganlığı artırdığı görölmektedir (Swab ve Johnson, 2019). Rekabet ile ilişkilendirilen bu tür olumsuz durumlar çalışanların bilgiyi paylaşma konusunda da olumsuz davranmasına neden olmaktadır (Naidoo ve Sutherland, 2016).

Rekabetçi iklim, iş performansı ile ters U şeklinde bir ilişkiye sahiptir. Rekabetçi iklimin düzeyi arttıkça, çalışanların işe bağlılık ve iş performans düzeyleri artarak iş dışı davranışlar azalmakta; ancak rekabet ortamı belirli bir düzeyin üzerine çıktığında,

Çalışanların iŖe bağlılıkları ve iŖ performansları azalarak iŖ dıŖı faaliyetler artmaktadır (David vd., 2021).

Rekabetçi iklimin olumsuz bir diğer sonucu ise kiŖilerarası iletiŖim üzerindeki etkisidir. Yapılan akademik alıŖmalarda, rekabetin kiŖilerarası iletiŖime zarar verdiği ve alıŖanlar arasında iŖ birliği ile fikir paylaŖımını kısıtladığı sonucuna varılmıŖtır (Baer vd., 2010). Birçok alıŖan, örgüt için büyük faydalar sağlayacağını bilseler bile, kendi yeni fikirleri yerine, diğer alıŖanların da bildiğine inandıkları bilgileri paylaŖmaktadır (Li vd., 2016). Rekabetçi iklim, bilgilerin ve fikirlerin bu Ŗekilde saklanması, ekiplerin verimli alıŖmasının önüne geçmesi ve dolayısıyla ekiplerin ve organizasyonların çıktılarının olumsuz etkilenmesi gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilir (Bartee ve Rowicki, 2020).

Örgütlerin ıktılarının artırılmasında, tek bir kiŖinin fikir geliŖtirmesinden ziyade, konunun uzmanı kiŖilerin bir araya gelerek eŖėdm içinde alıŖması ve bilgilerin ortak bir havuzda toplanması daha verimli bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Toma vd., 2013). Bu uzmanlık gruplarının verimli olabilmesinin n Ŗartı, bilgilerin paylaŖılmasıdır. Ancak rekabetçi iklimlerde, uzmanlar çoğu zaman birlikte alıŖtıkları paydaŖlarını rakip olarak görme eğiliminde oldukları için diğerlerinin fikirlerini tehdit olarak algılayabilmektedir (Baer vd., 2010).

alıŖanlar arasında bilgi paylaŖımının azalmasının ve baŖkalarının uzmanlığının tanınmamasının, kiŖilerarası güven düzeyinin dŖmesine neden olduğu grlmŖtir (Bartee ve Rowicki, 2020). Bu durum karŖılıklılık duygusunu arttırarak güvensizliğin daha da artmasına neden olmaktadır (Olekalns vd., 2014). alıŖanlar, bir kiŖi veya kuruluŖun baŖkalarının refahıyla ilgilendiğini algıladıklarında, güven duymaya daha istekli hale gelmektedir (Goebel ve WeiŖenberger, 2017). Rekabetçi iklimin doğası gereği, bir kiŖinin kazancı genellikle diğer kiŖinin kaybı ile iliŖkilendirilmektedir. Bu bağlamda, rekabetçi iklim, bir kiŖi veya örgütün baŖkalarının refahını ön planda tuttuğu

algısını zayıflatmaktadır (Naidoo ve Sutherland, 2016). Benzer şekilde, rekabetçi gruplar, bağımsız veya iş birlikçi gruplara göre daha yüksek düzeyde güvensizlik ortamının oluşmasına neden olmaktadır (Toma vd., 2013).

Yapılan araştırmaların sonuçları dikkate alındığında, rekabetçi iklimin bilginin saklanması, güvenin azalması ve sahtekârlığın artması gibi pek çok olumsuz ve etik dışı sonuca yol açtığı görülmektedir (Bartee ve Rowicki, 2020).

2.2. Teorik Temeller

Teorik temeller, bir araştırmanın dayandığı kavramsal çerçeveyi oluşturan teoriler ve yaklaşımlardır. Bu bölümde, araştırma konusuyla ilgili temel teoriler ele alınmakta ve bu teoriler çerçevesinde çalışmanın varsayımları desteklenmektedir. Teorik temeller, araştırmanın amacını, hipotezlerini ve yöntemini şekillendirir. Ayrıca, araştırmanın literatürle olan ilişkisini ve hangi teorik yaklaşımların kullanıldığını ortaya koyarak, çalışmanın mevcut bilgi birikimine nasıl bir katkı sunacağını gösterir.

2.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, işyeri davranışlarını anlamak için en etkili kavramsal paradigmlar arasında yer almaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal mübadelenin farklı yorumları olsa da yapılan çalışmalar yükümlülükler getiren bir dizi etkileşimi içerdiği konusunda hemfikir bulunmaktadır (Cropanzano vd., 2017). Sosyal mübadele, bireylerin genellikle başkalarından elde ettikleri getirilerle motive edilen ve karşılık beklenerek gerçekleştirilen gönüllü eylemler olarak tanımlanmaktadır (Blau, 1964). Sosyal mübadele teorisi, insan davranışının veya sosyal etkileşimin somut ve soyut bir faaliyet alışverişi olduğu öncülüne dayanmaktadır (Homans, 1961). Bu etkileşimler genellikle birbirine bağımlı ve başka bir kişinin eylemlerine bağlı olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, sosyal mübadele sosyal hayatta merkezi öneme sahip ve hem gruplar hem de bireyler arasındaki ilişkilerin altında yatan bir süreç olarak

görülmektedir (Blau, 1964). Sosyal mübadele teorisi, bireylerin, ödüllendirici olacağı beklentisiyle ilişkilere girmelerini ve bu ilişkileri sürdürmelerini varsaymaktadır (Homans, 1961). Sosyal mübadele teorisi, kendi çıkarlarını gözeten bireylerin, tek başlarına ulaşamayacakları hedeflere ulaşmak için, benzer şekilde kendi çıkarlarını gözeten diğer bireylerle iş birliği yapacağını öngörmektedir. Kişisel çıkar ve karşılıklı bağımlılık, sosyal mübadelenin temel özellikleri arasında yer almaktadır (Lawler ve Thye, 1999). Sosyal mübadele teorisi, ilişkilerin zaman içinde güvene, sadakate ve karşılıklı taahhütlere dönüşeceğini söylemektedir. Bunu yapmak için, tarafların belirli mübadele kurallarına uyması gerekmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal mübadele teorisi sosyoloji, ekonomi, psikoloji ve siyasi bilimlere de içine alacak biçimde geniş bir alanda uygulaması olan disiplinler arası bir teori olarak görülmektedir. Bu nedenle sosyal mübadele teorisi bütünleştirici bir teori olarak ele alınmaktadır (Zafirovski, 2005).

Bilgi saklama bağlamında ele alındığında, çalışanların bilginin onlara sağladığı güç ve konumu kaybetme riskini en aza indirebilmek için iş arkadaşlarından bilgi saklamaya daha meyilli olmaları beklenmektedir (Lanke, 2018). Bir iş arkadaşından gelen bilgi talebine yanıt vermek, yanlış bilgi paylaşımı nedeniyle itibar kaybı riskini doğurabileceğinden, çalışanlar bu durumda bilgi saklamayı tercih edebilmektedir (Sukumaran ve Lanke, 2021). Sosyal mübadele teorisi, bireylerin diğer tarafın karşılığında değerli bir katkıda bulunacağı beklentisiyle katkılarının karşılıklı olmasını umduklarını öne sürmektedir. Bu nedenle, çalışma arkadaşlarından bilgi saklamayan çalışanlar, gelecekteki bilgi taleplerinin reddedilmemesini veya daha önce yanıt verdikleri kişilerden bilgi talep ettiklerinde bilginin kendilerinden saklanmamasını beklemektedir. Kendisinden bilgi talebine olumlu yanıt veren çalışanlar, bu katkılarının karşılığında geri dönüş almadıklarında, sosyal değişim sürecinde hiçbir şey kazanmadıkları için bilgi saklama davranışına yönelebilmektedirler (Yeik Koay vd., 2020).

Çalışanlar arasında oluşan iyi ilişkiler karşılıklı güven ve saygıyı geliştirmekte bu da bireylerin ikili ilişkilerde bilgi alışverişini teşvik etmeleri için olumlu karşılıklılık kullanmalarını sağlamaktadır. Buna karşılık, zayıf ilişkilerin, önceki hoş olmayan deneyimlere bir yanıt olarak olumsuz karşılıklılığı tetikleme olasılığı daha yüksek görülmekte ve bu da bilgi saklama davranışı olasılığını artırmaktadır (Zhao vd., 2016).

Sosyal mübadele teorisine göre, çalışanlar örgüt tarafından kendilerine sunulan faydaların değerli olduğunu düşündüklerinde, bilgi saklama davranışında bulunma olasılıkları azalmaktadır (Haar ve Spell, 2004). Sosyal mübadele teorisi, bilgi saklama davranışının sık görüldüğü örgütlerin neden daha düşük performans gösterdiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin kendilerine karşı kötü davranışlarda bulunduğunu ve bilgi saklamaya yönelik eylemlerde bulunduğunu algılayan çalışanların, bu tür kötü davranışlara karşılık olarak olumsuz davranış geliştirmeleri daha olasıdır. Bu nedenle, bu tür örgüt iklimlerinde çalışanlar daha az üretken çaba göstermekte ve dolayısıyla daha zayıf inovasyon ve kurumsal performans görülmektedir (Haar vd., 2022).

2.2.2. Psikolojik Sahiplenme Teorisi

Psikolojik sahiplenme bireylerin sahiplenme hedeflerinin veya bu hedefin bir parçasının kendilerine ait hissedilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Pierce vd., 2003). Psikolojik sahipliğin özü, bir nesneye sahip olma ve psikolojik olarak bağlı olma duygusu ile meydana gelmektedir. Nesne ile psikolojik bağ kurulduğunda kişi onu içselleştirmekte ve kendisinin bir parçası olarak görmektedir (Pierce vd., 2001).

Örgüt bağlamında ele alındığında psikolojik sahiplik, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası gibi görmeleri üzerine örgütle aralarında kurdukları bağ ile ilgili olarak düşünülmektedir. Buradan hareketle örgütün çalışanları etkileyecek bütün

karar ve tutumları çalışanların psikolojik sahiplenme davranışlarına yön verebilmektedir (Öztürk, 2020).

Psikolojik sahiplenme, bazıları genetik, bazıları da doğası gereği sosyal olan belirli insan güdülerini tatmin ettiği için ortaya çıkmaktadır. Bu güdüler kişilerin durum ve çevre üzerindeki kontrol etme isteği, kendini tanımlama ve ifade etme isteği ve kendine belirli bir alan elde etme isteği olarak kavramsallaştırılmaktadır (Uçar, 2017). Bu kavramsallaştırma ile ilgili olarak üç temel unsur etkililik ve etkileme, öz-kimlik ve bir alana sahip olma olarak tanımlanmıştır (Pierce vd., 2001).

Etkililik ve etkileme güdüsü köklerini kontrol sahibi olma duygusundan almaktadır. Kişinin çevresini kontrol etme, keşfetme ve değiştirme yeteneği, memnuniyet ve zevk duyguları vermektedir. Bu duygular ise kişilerin başarılı olma ihtiyacını tamamlamaktadır (Karahanna vd., 2015).

Bireyler çevrelerini keşfetmeye, onunla ilişki kurmaya ve etkileşime girmeye ve anlamı üzerinde düşünmeye motive olmaktadır. Birey bir nesnenin anlamını yakından anlamaya başladığında ve kendini onda bulduğunda, birey hedefi kendisinin ve genişletilmiş benliğinin bir parçası olarak deneyimleme eğiliminde olmaktadır (Jussila vd., 2015). İnsanlar, öz kimliklerini ve bireyselliklerini yakından ilişkilendirdiklerinde, sahiplenme, benliğin sembolik bir ifadesi olarak işlev görmektedir. Bununla birlikte, bireylerin sosyal kimlikleri ve öz kimliklerinin birleşimi, benlik kavramını şekillendirmektedir (Avey vd., 2009). Çalışanlar örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında bir bağlantı kurduğunda örgüte olan bağlılığını arttıracak ve örgütten ayrılması daha güç bir hale gelecektir (Ötken, 2015).

Diğer bir unsur ise insanların kendilerine ait olan bir alana sahip olmak istemeleridir. Bu unsur genellikle hayvani bir içgüdü ve biyolojik düzen ile ilişkilendirilmesine rağmen, önemli bir insan ihtiyacı olarak kabul edilmektedir (Jussila

vd., 2015). Örgütsel bağlamda, çalışanlar bir alana sahip olma ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla, çalıştıkları örgütü kendi evleri gibi hissetme eğilimindedir. Bu durum, örgütle daha güçlü bir bağ kuran ve kendilerini örgütle özdeşleştiren çalışanlarda daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Pierce vd., 2003). Çalışanların örgüte veya işlerine yönelik psikolojik sahiplenme duygusu, iş tatmini, örgütsel öz saygı ve işe bağlılık gibi olumlu sonuçlara katkıda bulunma olasılığını artırmaktadır (Xia vd., 2019). Çalışanların örgüt temelli psikolojik sahipliğinin artması, alansallık ve bilgi saklama davranışı arasındaki pozitif bağı zayıflatmaktadır (Peng, 2013). Örgütsel bağlamda düşük düzeyde psikolojik sahiplik hisseden çalışanlar, örgüt kimliği üzerinde zayıf bir sahiplik duygusu geliştirmekte, bu durum ise bilginin daha fazla saklanmasına yol açmaktadır (Xia vd., 2019).

Çalışanlar örgütle kurdukları psikolojik sahiplik bağı örgütün değerleri, öğeleri, varlıkları gibi parçaları ile de kurabilmektedirler. Bu bakımdan çalışanlar örgütün sahip olduğu bilgi ile de psikolojik sahiplenme temelinde bir bağ oluşturabilmektedirler. Çalışanlar bir kez bilgi üzerinde psikolojik sahiplik duygusuna sahip olduklarında, örgütte bilgi paylaşımı konusunda isteksiz davranacaklardır (Ladan vd., 2017). Örgütsel bilgiye güçlü bir psikolojik sahiplenme duygusuyla bağlı olan çalışanlar, bilginin kontrolünü ellerinde tutma amacıyla işlevsel olmayan davranışlar sergileme eğilimi gösterebilmektedirler (Peng, 2013).

2.2.3. Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin değer verdikleri kaynakları elde etme, koruma, geliştirme ve sürdürme çabalarını temel bir yaklaşım olarak ele almaktadır. Teori, bireylerin hem kendilerini hem de sosyal ilişkilerini düzenlemek, ayrıca örgüte ve onun kültürüne uyum sağlamak için bu temel kaynaklarını kullanacaklarını vurgulamaktadır (Hobfoll, 1989). Teori, bireylerin daha başarılı olabilmek için

yeteneklerini geliştirme, sosyal statülerini yükseltme ve bunları sürdürme yönünde çaba göstereceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, bireylerin sahip oldukları kaynakları bu hedeflere ulaşmak için kullanacakları ve aynı zamanda koruyacakları vurgulanmaktadır (Yürür, 2011).

Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin tehdit edici ya da gerçek bir kaynak kaybıyla karşılaştıklarında, kaynak kaybına karşı artan duyarlılıkları nedeniyle kişisel stresin devreye girdiğini savunmaktadır. Bu durumda, bireylerin kalan kaynaklarını koruma yönünde güçlü bir motivasyon geliştirdikleri vurgulanmaktadır (Guo vd., 2021). Düşük düzeyde kaynağa sahip bireyler, kaynak kaybına karşı daha hassas bir tutum sergilemektedir. Bu bireyler, kaynak düzeyi daha yüksek olanlara kıyasla yeni kaynaklar elde etme konusunda daha sınırlı bir yeteneğe sahiptir. Bunun temel nedeni, düşük kaynağa sahip bireylerin mevcut kaynaklarını koruma çabasıyla, yeni kaynaklara yatırım yapma ve mevcut kaynaklarını kaybetme riskleri konusunda endişe duymalarıdır (Kmieciak, 2022).

Çalışanlar, değer verdikleri şeyleri korumak için motive olurlar. Bu nedenle, kendileri için değerli bir kaynağa karşı bir tehdit algıladıklarında, bu kaynaklarını korumak amacıyla çaba göstereceklerdir (Simha vd., 2014). Çalışanlar, rol çatışması, iş güvencesizliği ve sinizm gibi tehditler nedeniyle kaynaklarını kaybetme duygusuna sahip olduklarında, bilgi saklama davranışında bulunma olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Zhao vd., 2016). Çalışanlar, bilgiyi saklayarak kaynaklarını ellerinde tutabildikleri için kendilerini psikolojik olarak daha güvenli ve korunaklı hissetme eğilimindedirler (Hernaus vd., 2019).

2.2.4. Planlanmış Davranış Teorisi

Planlanmış Davranış Teorisi, kişilerin davranışlarının nedenlerinin belirlenmesi ve açıklanması konusunda araştırmacılara yol gösteren bir davranış teorisidir (Çetinkaya

Bozkurt, 2014). Planlanmış Davranış Teorisi, insan davranışlarının niyetlerinin bir sonucu olarak şekillendiğini varsaymaktadır (Xiong vd., 2021). Teoriye göre, insanlar davranışlarını oluştururken, bu davranışların altında belirli faktörler yatar. Kişinin davranışları, bu faktörleri göz önünde bulundurarak, belirli nedenlere dayanmakta ve bu nedenler doğrultusunda planlı bir biçimde şekillenmektedir (Erten, 2002). Bir kişinin gerçek davranışı, genellikle davranışsal niyetleri tarafından tahmin edilebilir. Davranışsal niyetler ise, bireyin davranışa yönelik yaklaşımları, algılanan öznel normlar ve belirli bir davranışın algılanan davranışsal kontrolü tarafından ortaklaşa belirlenmektedir (Ajzen, 1991).

Planlanmış Davranış Teorisi, bilgi paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürünün bulunmadığı durumlarda, çalışanların yalnızca bilgilerini saklamaya istekli olmadıklarını, aynı zamanda bu davranışı başarıyla gerçekleştirebileceklerinden emin olduklarında bilgi saklama davranışının ortaya çıkacağını öngörmektedir Planlanmış davranış teorisi, küçük ve orta ölçekli örgütlerde bilgi saklama davranışı ile ilgili kapsamlı bir teorik altyapı sağlamaktadır (Jafari-Sadeghi vd., 2022).

Bir bireyin bilgi saklama niyeti, tutumları, öznel normları ve bilgiyle ilgili algıladığı davranışsal kontrol tarafından şekillenir. Daha açık bir ifadeyle, birey bilgi saklamaya ilişkin olumlu bir tutum sergiliyor, sosyal onayı daha güçlü hissediyor veya sosyal baskıyı daha az algılıyorsa, bilgi saklama davranışında bulunma olasılığı artar (Xiong vd., 2021).

2.3. Ampirik Çalışmalar ve Bulgular

Bilgi saklama davranışı üzerine yapılan araştırmaların çoğunluğu, yapının Connelly ve arkadaşları (2012) tarafından yaygın olarak kabul edilen kavramsallaştırması üzerine inşa edilmiştir (Anand vd., 2020). Bu kavramsallaştırma çerçevesinde bilgi saklama davranışı üç boyut altında incelenmiştir (Connelly vd., 2012). Bilgi saklama

davranışının karşı sorgulama olarak bilinen dördüncü boyutu tartışılmış olsa da literatürün çoğunluğu Connelly ve arkadaşlarının üç boyutlu yapısını takip etmektedir (Kumar Jha ve Varkkey, 2018).

Bilgi saklama davranışının temel tanımı üzerine oluşan fikir birliği benzer şekilde, ölçümü konusunda da oluşmuştur. Ampirik çalışmaların çoğunluğu Connelly ve arkadaşlarının 12 maddelik bileşik ölçeğini kullanırken az sayıda çalışma aynı ölçeğin değiştirilmiş versiyonlarını kullanmaktadır (Anand vd., 2021). Bilgi saklama davranışı çoğunlukla öz değerlendirme ölçekleri kullanılarak ölçülmektedir (Connelly vd., 2019). Saklama bireysel olarak etkilenen bir olgu olduğundan, bilgi saklama davranışı çoğunlukla bireysel düzeyde incelenmektedir. Hem öncüller hem de sonuçlar açısından, çoğu çalışma bilgi saklama davranışını kişilerarası veya grup düzeyine kıyasla bireysel düzeyde analiz etmiştir (He vd., 2021).

Bilgi saklama davranışı üzerine yapılan araştırmalar temel olarak yaratıcılığın azalması (Černe vd., 2013), takım performansının azalması (Zhang ve Min, 2019) veya psikolojik güvenliğin azalması (Jiang vd., 2019) gibi olumsuz etkiler olsa da yapılan araştırmalarda bilgi saklamanın olumlu etkileri de olabileceği görülmektedir. Mantığa bürüyerek bilgi saklama davranışının kişisel refahı artırabileceği öne sürülmüştür (Khoreva ve Wechtler, 2020). Offergelt ve ark. (2019), mantığa bürüyerek bilgi saklamanın çalışanların yetkilendirilmesini artırabileceğini bulmuş ve Connelly ve Zweig (2015), mantığa bürüyerek bilgi saklamadan etkilenenlerin, açık gerekçelendirme yoluyla saklayanla ilişkilerinde bir güçlenme gördüklerini keşfetmişlerdir. Literatürdeki çalışmaların daha çok negatif yönleri ortaya çıkardığı görülmekte olsa da bilgi saklama davranışının pozitif sonuçlarının olabileceğini hatırlamak faydalı olacaktır (Connelly vd., 2019).

Literatürde Connelly ve diğerleri (2012) tarafından önerilen ve bilgi saklama davranışı en iyi tanımlayan ve yaygın olarak kabul edilen üç alt boyut mevcut olmasına rağmen, Anand ve diğerleri. (2020), bilgi saklama davranışının, iş arkadaşlarının bilgiyi paylaşmadığını gözlemlemek ve fayda sağlayacağını varsayarak bunu takip etmek gibi duruma bağlı farklı olaylardan kaynaklanabileceğini öne sürmektedir. Bilgi saklama davranışına neden olabilecek diğer durumsal olaylar da yapılan çalışmalar sonucunda keşfedilmiştir. Çalışma sırasındaki zaman baskısının (Škerlavaj vd., 2018; Zhang vd., 2021) ve rekabetçi bir çalışma ortamının (Zhu vd., 2019) bilgi saklama davranışını tetikleyebileceği öngörülmüştür.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar çoğunlukla büyük kuruluşlarda gerçekleştirilmiştir. Küçük ölçekli kuruluşlar ve start-uplar ile ilgili yapılan çalışma sayısı sınırlı kalmıştır (Anand vd., 2021). Ayrıca, çalışmaların odak noktası genellikle özel sektör çalışanları olmuştur. Kamu sektörünü inceleyen çalışmalar yetersiz kalmakta ve daha az araştırılmaktadır (Butt, 2019).

3. Hipotezler ve Araştırma Metodolojisi

3.1. Hipotezler

Çalışanların, iş arkadaşlarının olumsuz davranışlarına, kendileri de olumsuz davranışlar sergileyerek tepki verme eğiliminde olmaları, sosyal değişim modelleriyle açıklanmaktadır (Cropanzano vd., 2017). Sosyal etkileşimci model, hedef kişilerin, deneyimlenen kişilerarası çatışmalara, olumsuz kişilerarası davranışları bizzat harekete geçirerek yanıt verebileceğini öne sürmektedir (Pearson vd., 2000). Sosyal değişim teorileri, çatışma gibi olumsuz olarak değerlendirilen bir eylemin, hedef tarafından olumsuz bir tepkiyle karşılanacağı ve yine aynı doğrultuda olumsuz bir tepki verileceğini öne sürmektedir (Boz Semerci, 2019).

Olumsuz muamele, kişilerarası çatışmalar veya etkileşimsel adaletsizlik yaşamak, iş arkadaşlarına yardım etme konusundaki genel istekliliğin düşük olması da dâhil olmak üzere kişilerarası olumsuz tepkilere neden olmaktadır (Chiaburu ve Harrison, 2008). Bu durumun aynı zamanda bilgi değişimine de engel olduğunu ve daha ileri olarak bilgi saklama davranışına doğru yöneldiğini görmek mümkündür (Khalid vd., 2018).

Kişilerarası çatışmalarda meydana gelen olumsuz kişilerarası etkileşimler işyerindeki sosyal dengeyi bozduğu için iş arkadaşlarıyla kişilerarası çatışma yaşayan çalışanlar, genel olarak iş arkadaşlarının bilgi taleplerini karşılamayı reddetme eğilimi göstermektedirler (Webster vd., 2008). Çalışma hayatında bireyler, genellikle iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmak durumunda olduklarından, iş arkadaşlarından gelen bilgi taleplerine olumsuz tepki vermek çoğu zaman tercih edilmeyen bir durumdur (Venz ve Nesher Shoshan, 2022). Ancak bilgi saklama davranışı, birey tarafından, bilgi paylaşmayı doğrudan reddetmekten daha az ilişki zedeleyici ve bilgi taleplerini daha örtük bir şekilde geri çevirmenin bir yolu olarak değerlendirilmektedir (Connelly ve Zweig, 2015).

İnsanlar arası ilişkilerin genel bilgi saklama eğilimini etkilediği teorik olarak öne sürülmüş ve bu ilişkinin varlığı yapılan araştırmalarla da desteklenmiştir (Serenko ve Bontis, 2016). Ayrıca, iş yerindeki kişiler arası çatışmaların istenmeyen iş yeri davranışlarını öngördüğüne dair kanıtlar bulunmaktadır (Eschleman vd., 2010). Bu bağlamda, kişiler arası çatışmaların çalışanların çalışma biçimleri üzerinde doğrudan etkiler yarattığını söylemek mümkündür. Çatışmalar, mesleki faaliyetleri, sosyal etkileşimleri ve çeşitli kasıtlı davranışları şekillendirme potansiyeline sahiptir. Sosyal değişim teorisinin varsayımlarıyla tutarlı olarak, olumlu sosyal etkileşimler olumlu sonuçlar doğururken, kişilerarası çatışma gibi olumsuz olanlar ise bilginin saklanması yol açabilmektedir.

Çatışma, çalışanların başkalarına karşı misilleme yapma eğilimlerini etkileyebilmektedir (Akhlaghimofrad ve Farmanesh, 2021). Çatışma arttıkça bireylerin diğer insanların davranışlarını kötü niyetli olarak yorumlama ve olumsuz tepki verme olasılıkları artmaktadır. Bir çatışma algısı oluştuğunda, çalışma arkadaşları bilgi paylaşımını reddedebilir ve bu davranışlarını haklı bulabilirler. Bu nedenle meslektaşları arasında görev ve/veya ilişki çatışması algılayan çalışanların bilgi saklamaya daha fazla yönelmeleri beklenmektedir. Bu nedenle bilgi saklama davranışının alt boyutları ile kişilerarası çatışma arasındaki ilişkiyi incelemek için hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: *Kişilerarası Çatışma ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır*

H2: *Kişilerarası Çatışma ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır*

H3: *Kişilerarası Çatışma ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır*

Yöneticilerin davranışlarındaki ve mesajlarındaki tutarsızlıklar, farklı sonuçlar doğurabilir ve bu durum çeşitli riskleri beraberinde getirebilir. Tayvan'da 60 takım üzerinde yapılan çalışmada, psikolojik güvenlik mevcut olduğunda takım öğrenmesinin ve performansının arttığı bulunmuştur (Huang vd., 2008). Psikolojik güvenlik aynı zamanda kişiler arası çatışma üzerinde de anlamlı bir etkiye sahip olarak değerlendirilmektedir. Yönetim kurulu toplantılarına katılan bireylerle gerçekleştirilen derinlemesine takip görüşmeleri, yönetim kurulu başkanlarının katılımcı liderlik yaklaşımının, yönetim kurulu ile CEO arasındaki bilişsel çatışmaları etkili bir şekilde yönetmelerinde psikolojik güvenliğin kilit bir mekanizma olduğunu ortaya koymuştur (Veltrop vd., 2021). Hastanelerdeki takımların performansı üzerine yapılan araştırmalar,

daha iyi takım performansının, psikolojik olarak güvende hisseden, düşük seviyede kişilerarası çatışma yaşayan ve diğer takım üyelerinin bilgisine daha az güvenen takımlarda gözlemlendiğini ortaya koymuştur (Lavelle vd., 2021). Ancak görev çatışması ekip performansının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır çünkü ekiplerde fikirlerin yaratıcılığını ve karar almanın kesinliğini artırarak verimliliğe katkı sağlamaktadır (Bradley vd., 2012). Buradan hareketle çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasının performans açısından olumsuzluk içerebileceği de göz ardı edilmemelidir. Ekipler, uyumlu bir grup atmosferini sürdürmek için çatışmadan kaçınırlarsa, grup düşüncesi gibi verimsiz grup durumları ortaya çıkabilmektedir. Ancak takımların görev çatışmasının varlığından faydalanabilmesi için takım arkadaşlarının görev anlaşmazlıklarını kişisel olarak ele almaktan kaçınmaları gerekmektedir (Bradley vd., 2012). Araştırmalar, öğrenciler arasındaki kişilerarası çatışmaların, psikolojik güvenliğe yönelik algılanan tehditlerden kaynaklanabileceği ve dolayısıyla psikolojik güvenliği daha da tehdit edebileceği sonucuna ulaşmıştır (Roze des Ordons vd., 2021). Bu bağlamda, psikolojik güvenliğin, kişilerarası çatışma ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyebileceği düşünülmektedir. Kişilerarası çatışma ile bilgi saklama davranışının alt boyutları arasındaki ilişkiler arasında psikolojik güvenlik algısının düzenleyici etkisini incelemek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1a: *Kişilerarası Çatışma ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasındaki ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.*

H2a: *Kişilerarası Çatışma ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir*

H3a: *Kişilerarası Çatışma ile Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir*

İş yerindeki arkadaşlık, bir iş ortamındaki kişiler arası bir ilişki olarak, bireylerin sosyal kaynaklara sık sık sosyal etkileşim yoluyla erişmelerini sağlayan uygun bir yol oluşturabilir (Wang, 2022). Örgütlerde samimi kişisel bağların bir düzenleyicisi olan işyeri arkadaşlığı, güvenilirlik ve bilgi paylaşımı gibi psikolojik ve davranışsal destek sağlayabilmektedir (Xing, 2022). Bu durum, iş süreçleri açısından faydalı sonuçlar doğurabilir. Diğer bir ifadeyle, iş arkadaşlarıyla sosyal etkileşimde bulunmak, çalışanlar için duygusal olarak tatmin edici bir deneyim sunabilir ve onların psikolojik kaynaklarını artırabilir.

İşyeri arkadaşlıkları, bireyler arasında olumlu bağlar kurma ve iş ortamını daha destekleyici hale getirme potansiyeline sahip olmakla birlikte, aynı zamanda önemli olumsuzluklar da doğurabilir. Bu tür ilişkiler, özellikle iş dışı konuların öne çıktığı durumlarda, dikkati işin gerekliliklerinden uzaklaştırabilir ve bireylerin verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Arkadaşlık ilişkilerini sürdürme çabası, çalışanların zihinsel ve duygusal kaynaklarını tüketerek iş performansında düşüşe yol açabilir (Morrison ve Nolan, 2007).

İşyeri arkadaşlıkları, güven ve karşılıklı anlayış oluşturarak kişilerarası çatışmaların olumsuz etkilerini hafifletebilir. Ancak, arkadaşlıklar ayrımcılık veya kayırmacılık gibi davranışlara yol açarsa, bu etkileri güçlendirebilir. Bu çift yönlü etki, işyeri arkadaşlıklarının bilgi paylaşımı, kişiler arası çatışma ve rekabetçi iklimler gibi karmaşık işyeri etkileşimlerinde potansiyel bir düzenleyici faktör olarak incelenmesinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1b: Kişilerarası Çatışma ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.

H2b: Kişilerarası Çatışma ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.

H3b: *Kişiler Arası Çatışma ile Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.*

Kaynakların korunması teorisine göre, rekabetçi iklime sahip işyeri, çalışanların kişisel hedeflere ulaşmak ve diğerlerine göre göreceli avantaj elde etmek için kaynaklarını optimize etmelerini tetikleyebilmektedir (Halbesleben vd., 2014). Zorunlu sosyal karşılaştırma koşullarındaki bireyler, iş arkadaşları ile sürekli bir kıyas ortamında bulunduklarını hissetmektedirler. Hedefleri iş arkadaşlarından daha iyi performans göstermek olduğundan çalışanlar arasında olumsuz bir karşılıklı bağımlılık gelişebilmektedir (Černe vd., 2013). Yüksek düzeyde algılanan rekabet, günümüzün bilgiye dayalı iş ortamında her zaman yüksek motivasyon ve performansla sonuçlanmamaktadır (Boz Semerci, 2019). İş yerinde rekabet ortamında sıkça başvurulanan bir taktik, rakip olarak görülen bir meslektaştan bilgi saklamaktır (Xiao ve Cooke, 2019). Bu bağlamda örgütlerde algılanan rekabetçi psikolojik iklim düzeyinin çalışanlar arasındaki bilgi saklama davranışına etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4: *Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.*

H5: *Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim Düzeyi ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır*

H6: *Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır*

Rekabetçi psikolojik iklim, çalışanlar arasında daha fazla gizlilik ve bilgi paylaşımını sınırlayan bir ortam yaratabilirken, işyeri arkadaşlığı ve psikolojik güvenlik algısı, bu olumsuz etkileşimleri hafifletebilir. Rekabetçi psikolojik iklim ve bilgi saklama

davranışı arasındaki ilişki üzerine işyeri arkadaşlığı ve psikolojik güvenlik algısının düzenleyici etkilerini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H4a: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir

H4b: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir

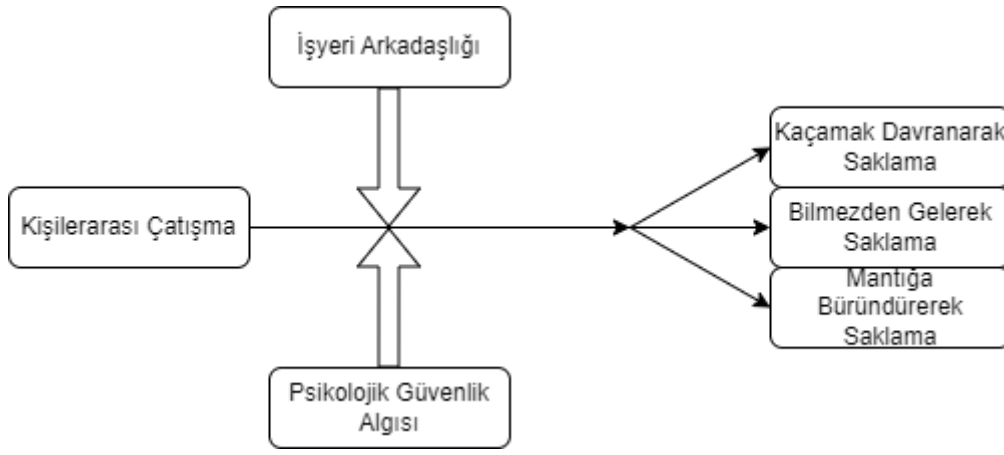
H5a: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir

H5b: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir

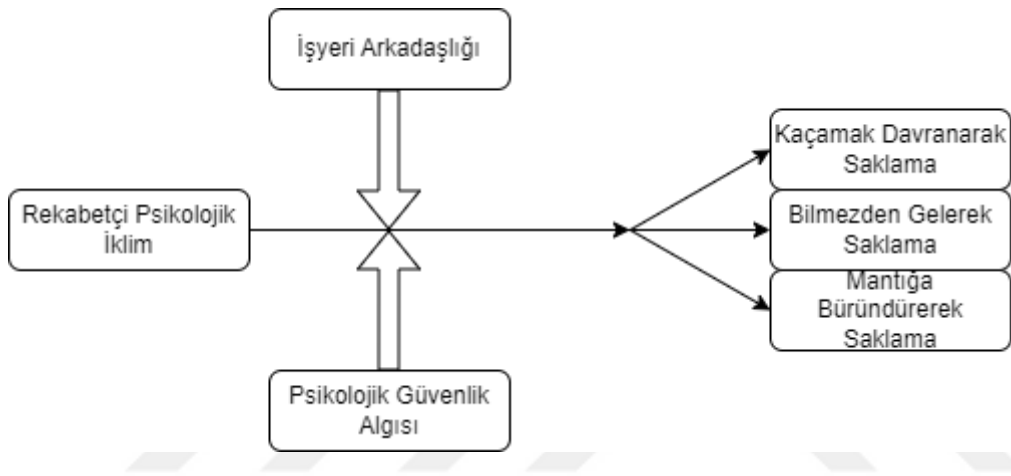
H6a: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir

H6b: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir

Bu hipotezler, örgütlerdeki kişilerarası çatışma ve algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve bilgi saklama davranışını araştırmaya odaklanmaktadır. Bu çalışma, belirtilen faktörler arasındaki ilişkileri aydınlatmayı ve örgütsel verimliliği arttırmak için bilgi saklama davranışı konusunda uygulanabilir bilgiler sunmayı hedeflemektedir



Şekil 1 Araştırma Modeli 1



Şekil 2 Araştırma Modeli 2

Araştırma metodolojisi, bir araştırmanın nasıl yürütüleceğini sistematik bir şekilde açıklayan yöntemler ve teknikler bütünüdür. Bu bölümde, araştırmanın veri toplama, analiz ve değerlendirme süreçleri detaylandırılmaktadır.

3.2. Araştırma Tasarımı

Bu çalışma, nicel bir araştırma tasarımı benimsemektedir. Nicel yöntemler, incelenen ilişkiler hakkında deneysel içgörüler sağlayan, istatistiksel olarak analiz edilebilecek yapılandırılmış verilerin toplanmasını sağlamaktadır (Leavy, 2022). Sosyal bilimlerde, tutumları, fikirleri, davranışları ve diğer tanımlanmış değişkenleri niceliksel olarak ölçmek ve daha geniş bir örneklem evreninden sonuçları genelleştirmek için sıkça

kullanılmaktadır (Creswell, 2014). Bu çalışmada Türkiye'de özel sektör ve kamu sektöründe farklı düzeylerde çalışan bireylerin kişiler arası bilgi saklama davranışları, kişiler arası çatışma durumları ve algılanan rekabetçi psikolojik iklim algıları, nicel araştırma yöntemleri kullanılarak incelenmiştir.

3.3. Veri Toplama

Örgütlerde çalışan personele, kişilerarası çatışma, algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve bilgi saklama davranışı hakkında ilgili bilgileri toplamak için özelleştirilmiş anketler dağıtılmıştır.

Anket katılımcıları, özel sektör ve kamu sektörü içindeki farklı bölümlerden ve seviyelerden çalışanları içermektedir. Bu çeşitlilik, bulguların genelleştirilebilirliğini artırmıştır.

Anketler, kişilerarası çatışmayı, algılanan rekabetçi psikolojik iklimi, psikolojik güvenlik algısını, işyeri arkadaşlığını ve bilgi saklama davranışını değerlendirmek için doğrulanmış ölçekler ve sorular içermiştir. Çalışma kapsamında çalışanlardan alınan cevaplar elektronik ortam aracılığı ile katılımcılara ulaştırılmış ve cevaplar yine elektronik ortam aracılığı ile toplanmıştır.

3.4. Ölçüm Araçları

Bu çalışmada kullanılan ölçüm araçları, Türkiye'de kullanılmış ve anlamlı sonuçlar vermiş olmaları dikkate alınarak seçilmiştir. Çalışmamızda hem ölçüm araçlarının orijinalleri hem de Türkçeye uyarlamaları, geçerlilik ve güvenilirlik açısından titizlikle incelenmiş ve bu kıstasları karşılayan ölçüm araçları seçilmiştir. Anket formunun girişinde kullanıcılar çalışma hakkında aydınlatılmış ve onam formları alınmıştır. Daha sonra ölçekler sırasıyla katılımcıların cevaplaması için anket formuna yerleştirilmiştir.

İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği; Nielsen, Jex ve Adams (2000) tarafından oluşturulan ölçek iki boyut ve 12 sorudan oluşmaktadır (Nielsen vd., 2000). İlgili ölçek Çalışkan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Hem orijinal ölçek için hem de Türkçe uyarlaması için ilgili akademisyenlerden izin alınmıştır. Çalışmada Çalışkan (2011) tarafından çevirisi yapılan ve Cronbach alfa değeri $\alpha=0.82$ olarak bulunan 5 soruluk ölçek kullanılmıştır (Çalışkan, 2011).

Bilgi Saklama Ölçeği; Connelly v.d (2012) tarafından oluşturulan ölçek üç alt boyutta on iki sorudan oluşmaktadır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa değeri $\alpha=0.92$ olarak bildirilmiştir. İlgili ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması Aksoy Kürü ve Beğenirbaş (2023) tarafından yapılmış ve Cronbach alfa değeri $\alpha=0.887$ olarak bulunmuştur. Hem orijinal ölçek için hem de Türkçe uyarlaması için ilgili akademisyenlerden izin alınmıştır. Orijinal ölçekte kaçamak davranma boyutunda yer alan "Hiç içimden gelmese de yardım etmeyi kabul ederim." ifadesi ölçeğin Türkçe uyarlamasında ölçekten çıkarılmıştır (Aksoy Kürü ve Beğenirbaş, 2023). Çalışmada on bir sorudan oluşan Türkçe uyarlama formu kullanılmıştır.

Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim Ölçeği; Mael ve Ashfort (1992) tarafından oluşturulan algılanan rekabetçi psikolojik iklim ölçeği sekiz sorudan oluşmaktadır. İlgili anketin Cronbach alfa değeri $\alpha=0.79$ olarak bulunmuştur (Mael ve Ashforth, 1992). Çiçek ve Söylemez (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan anketin Cronbach alfa değeri $\alpha=0.75$ olarak bulunmuştur. Çalışmamızda anketin Türkçe uyarlaması kullanılmış olup ilgili akademisyenlerden izin alınmıştır.

Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği; Edmondson (1999) tarafından oluşturulan yedi soruluk psikolojik güvenlik algısı ölçeğinin Cronbach alfa değeri $\alpha=0.84$ olarak bulunmuştur ve ölçek tek alt boyuttan oluşmaktadır (Edmondson, 1999). İlgili ölçeğin kullanılması için ilgili akademisyenlerden izin alınmıştır. Bu ölçeğin Türkçeye uyarlama

alışması Yener (2015) tarafından yapılmış ve lek Türkiye bağlamında çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır (Horuz ve Taşgit, 2020; Taştan ve İşiaık, 2020; Yener, 2015).

Kişiler Arası atışma leği; Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen kişiler arası çatışma leği dört sorudan oluşmaktadır ve ölçeğin Cronbach alfa değeri $\alpha=0.74$ olarak bulunmuştur (Spector ve Jex, 1998). İlgili lek Türkçeye uyarlanmış ve ölçeğin Cronbach alfa değeri $\alpha=0.79$ olarak bulunmuştur (Kartaltepe Behram ve Din, 2014). Hem orijinal ölçek için hem de Türkçe uyarlaması için ilgili akademisyenlerden izin alınmıştır.

Anketimiz ölçeklerde toplam 34 soru ve cinsiyet, sektör, doğum aralığı ve çalışılan pozisyonu içeren 4 demografik soru ile 38 sorudan oluşmuştur.

3.5. Örneklem Seçimi ve Veri Analizi

Araştırmada uygun örneklem seçimi, araştırma sonuçlarının geçerliliğini ve güvenirliğini doğrudan etkilediği için önemlidir. Süreç, rneklemenin incelenen evreni doğru şekilde temsil etmesini sağlamak için çeşitli teknikleri ve hususları içermektedir. İyi seilmış bir örneklem, araştırmacıların daha büyük evren hakkında anlamlı sonuçlar çıkarmasına olanak tanır. Bir çalışmanın bulgularının doğruluğu büyük ölçüde örneklemenin evreni ne kadar iyi yansıttığına bağlıdır (Creswell ve Creswell, 2023).

Örneklem büyüklüğünün çok kk olması durumunda, iyi yapılmış bir çalışma bile evren hakkında yanlı çıkarımlarda bulunulmasına neden olabileceği gibi, örneklem büyüklüğünün çok büyük olması durumunda çalışma daha karmaşık hale gelebileceği gibi, yanlış sonuç da ortaya çıkabilir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü herhangi bir bilimsel araştırma için hayati bir faktördür (Nanjundeswaraswamy ve Divakar, 2021). Örneklem büyüklüğü, örneklemenin genel evreni ne kadar doğru yansıttığına bağlı olarak tesadfı hata sınırları içerisinde belirlenir (Bartlett vd., 2001).

Cochran örneklem büyüklüğünü hesaplamak için bir formül geliştirmiştir. Bu formül, gerekli kesinlik düzeyi, güven düzeyi ve evrende mevcut olan özelliğin tahmini oranı için gerekli örnek boyutunu hesaplamak için kullanılmaktadır. Cochran formülü büyük evren için uygun bir hesaplama yöntemidir (Nanjundeswaraswamy ve Divakar, 2021). Cochran (1963), örneklem büyüklüğünü belirlerken temel yöntem olarak hata oranını baz almıştır (Cochran, 1963).

$$s = \frac{x^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + x^2 P(1 - P)}$$

s = gerekli örneklem büyüklüğü.

$x^2 = 1$ serbestlik derecesi ve istenilen güven aralığında ki-kare tablo değeri (3.841).

N = ana kitle büyüklüğü.

P = örneklem oranı (0.5 olduğu varsayılmıştır)

d = oransal doğruluk derecesi (.05).

Tablo 1 Ana Kitle Üzerinden Örneklem Sayısının Belirlenmesine İlişkin Tablo
(Krejcie ve Morgan, 1970)

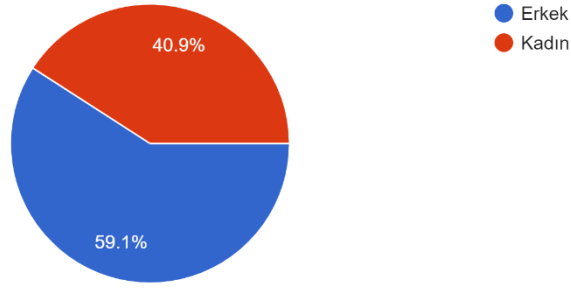
Evren Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüğü Kategorik Veri (Hata payı =.05)		
	p=.50 t=1.65	p=.50 t=1.96	p=.50 t=2.58
100	74	80	87
200	116	132	154
300	143	169	207
400	162	196	250
500	176	218	286
600	187	235	316
700	196	249	341
800	203	260	363
900	209	270	382
1,000	213	278	399
1,500	230	306	461
2,000	239	323	499

4,000	254	351	570
6,000	259	362	598
8,000	262	367	613
10,000	264	370	623
1,000,000	273	384	666

Tez çalışması kapsamında Türkiye’de kamu ve özel sektör çalışanlarının algılanan rekabetçi psikolojik iklim düzeyi, kişiler arası çatışma düzeyi ve kişiler arası bilgi saklama davranışlarının ölçülmesi amaçlanmaktadır. Anket formları Google Formlar aracılığı ile katılımcılara iletilmiştir. Anket formlarında bütün sorular zorunlu tutulmuş ve anketi bitiren bütün katılımcıların verileri toplanmıştır. Böylelikle toplanan bütün anketlerdeki veriler tam ve eksiksiz biçimde elde edilmiştir. Yapılan anketler sonucu alınan dönüş sayısı 401 olmuştur. Katılımcı sayısına baktığımızda Tablo 1’e göre örneklemin istatistiksel anlamda evreni temsil edebilecek kabiliyette olduğunu çıkarmak mümkündür.

Örneklem hakkında demografik bilgiler elde etmek için 4 tane soru sorulmuştur. Bu sorular cinsiyet, sektör, doğum yılı ve unvanı içermektedir. Doğum yılınız sorusu ise 1946-1964 arası, 1965-1979 arası, 1980-1994 arası ve 1995-2016 arası seçenekleri ile sorulmuştur. Bu tarihler bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak tanımlanmaktadır (Çelik ve Gürcüoğlu, 2016). Unvanınız sorusu ise İşçi/Memur, Uzman, Yönetici ve bu kategorilere uymayanlar için diğer olarak tanımlanmıştır.

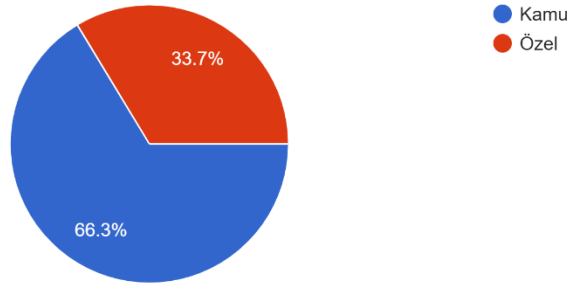
Cinsiyetiniz
401 responses



Şekil 3 Cinsiyet Dağılımı

Anketi dolduran 401 kişinin 164'ü kadın 237'si de erkektir. Bu rakamlar sırasıyla %40,9 ve %59,1'e denk gelmektedir.

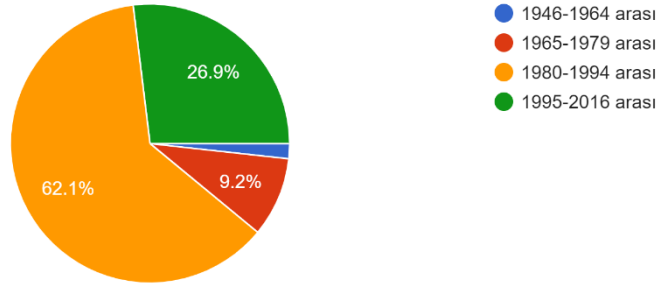
Sektör



Şekil 4 Sektör Dağılımı

İşveren dağılımına baktığımızda ise katılımcıların 135'inin özel sektörde 266'sının ise kamuda çalıştığı görülmektedir. Bu rakamlar sırasıyla %33,7 ve %66,3'e denk gelmektedir.

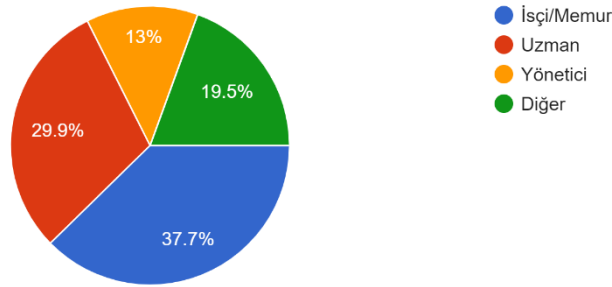
Doğum Yılınız
401 responses



Şekil 5 Doğum Yılı Dağılımı

Doğum Yılı dağılımına baktığımızda ise anket katılımcılarından 7 kişinin bebek patlaması kuşağına, 37 kişinin X jenerasyonuna, 249 kişinin Y jenerasyonuna, 108 kişinin ise Z jenerasyonuna dahil olduğu görülmektedir. Bu sayıların yüzdelik karşılıkları sırası ile %1,7 (bebek patlaması kuşağı), %9,2 (X jenerasyonu), %62,1 (Y jenerasyonu), %26,9 (Z jenerasyonu) olarak gerçekleşmiştir.

Unvanınız
401 responses



Şekil 6 Unvan Dağılımı

Unvan dağılımına baktığımızda 151 işçi/memur, 120 uzman, 52 yönetici ve 78 diğer olarak dağıldığı görülmüştür. Oransal olarak ise %37,7 işçi/memur, %29,9 uzman, %13 yönetici ve %19,5 diğer olarak dağılmıştır.

3.6. Ölçek Testleri

Ölçek testleri, sosyal bilimlerde ve psikoloji alanında kullanılan nicel ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan testlerdir. Bu testler, bir ölçeğin ölçmek istediği kavramı ne derece doğru ve tutarlı bir şekilde ölçtüğünü ortaya koymayı hedefler. Geçerlilik, bir ölçeğin amaca uygun bir şekilde hedeflenen kavramı ölçebilme kabiliyetini ifade ederken, güvenilirlik ise aynı koşullarda yapılan ölçümlerde tutarlı sonuçlar elde edilip edilmediğini belirler. Ölçek testleri, bilimsel araştırmalarda kullanılan verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak için kritik bir rol oynar.

Ölçekleri test etmek için faktör analizi, iç tutarlılık ölçüleri ve madde-toplam korelasyon analizleri kullanılarak ölçeklerin psikometrik özellikleri kapsamlı bir şekilde değerlendirilir ve ölçeğin amaca uygunluğu ve kalitesi güvence altına alınır. Ölçeğin tek boyutluluğunu test etmek içinse açıklayıcı faktör analizi yöntemlerinden faydalanılır. Ölçeğin tek boyutlu olabilmesi için sadece tek bir faktöre yüklenmesi, eğer tek bir faktöre yüklenmiyorsa;

- İlk faktörün varyansın büyük bölümünü açıklaması (%40 ve daha fazlası)
- Diğer faktörlerin kalan varyansı mümkün olduğunca eşit bir şekilde açıklaması
- Maddelerin hepsinin ya da çoğunun ilk faktöre yüklenmesi (.30 ve daha fazlası) gerekmektedir (Carmines, 1979; Clark ve Watson, 1995).

Ölçek testlerini gerçekleştirmek için Jamovi programı kullanılmıştır (Jamovi, 2024).

Tek boyutluluk, bir ölçeğin kullanılabilirliğini garanti etmek için tek başına yeterli değildir. Tek boyutluluğun kabul edilebilir bir düzeyde sağlanmasının ardından ölçeklerin güvenilirliği değerlendirilmelidir (Gerbing ve Anderson, 1988).

Bilgi Saklama Ölçeği

Bilgi saklama ölçeğinin tek boyutluluğunu test etmek için temel bileşenler analizi yapılmıştır.

Bileşen Yükleri				
	Bileşen			Benzersizlik
	1	2	3	
BS1	0.596	-0.406	0.462	0.266
BS2	0.636	-0.456	0.359	0.258
BS3	0.721	-0.375	0.342	0.223
BS4	0.802		-0.364	0.171
BS5	0.792		-0.385	0.154
BS6	0.795		-0.309	0.199
BS7	0.717		-0.398	0.284
BS8	0.524	0.436		0.531
BS9	0.672	0.527		0.254
BS10	0.667	0.560		0.197
BS11	0.674	0.457		0.308

Bileşen	SS Yükleri	% Varyans	Kümülatif %
1	5.32	48.37	48.4
2	1.74	15.86	64.2
3	1.09	9.91	74.1

Bilgi saklama ölçeği tek boyutluluk için gereken şartları sağlamış ve açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç boyutlu yapı üzerinden analizlere devam edilmiştir. Bilgi saklama ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,877 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bilgi saklama ölçeği boyutlarından kaçamak davranma boyutunun cronbach's alfa değeri 0,831, bilmezden gelme boyutunun cronbach's alfa değeri 0,875 ve mantığa бүрүндүрме boyutunun cronbach's alfa değeri ise 0,831 çıkmıştır. Ölçeğin madde toplam korelasyonlarına bakıldığında ise her bir madde için 0,45 üzerinde olduğu görülmüştür.

	Madde	Ortalama	Std. Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha	
Kaçamak davranma	bilgi1	1,52	,949	,467	,873	0,831	0,877
	bilgi2	1,35	,796	,505	,872		
	bilgi3	1,41	,814	,598	,867		
Bilmezden gelme	bilgi4	1,52	,925	,675	,862	0,875	
	bilgi5	1,47	,871	,659	,864		
	bilgi6	1,47	,863	,666	,863		
	bilgi7	1,95	1,243	,653	,861		
Mantığa büründürme	bilgi8	2,81	1,581	,485	,879	0,831	
	bilgi9	2,27	1,400	,653	,862		
	bilgi10	2,25	1,358	,658	,861		
	bilgi11	2,16	1,393	,641	,863		

Tablo 2 Bilgi Saklama Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim Ölçeği

Algılanan rekabetçi psikolojik iklim ölçeğinin tek boyutluluğunu test etmek için temel bileşenler analizi yapılmıştır.

Bileşen Yükleri		
	Bileşen	
	1	Benzersizlik
R1	0.541	0.708
R2	0.796	0.366
R3	0.674	0.546
R4	0.590	0.652
R5r	0.659	0.565
R6	0.596	0.645
R7	0.681	0.536
R8r	0.528	0.721

Algılanan rekabetçi psikolojik iklim ölçeği tek boyutluluk için gereken şartları sağlamış ve faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek boyutlu yapı üzerinden analizlere devam edilmiştir. Algılanan rekabetçi psikolojik iklim ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,789 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin madde toplam korelasyonlarına bakıldığında ise her bir madde için 0,40 üzerinde olduğu görülmüştür.

Madde	Ortalama	Std. Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
rekabet1	2,15	1,165	,399	,467	0,789
rekabet2	2,61	1,324	,673	,505	
rekabet3	2,70	1,307	,524	,598	
rekabet4	3,29	1,231	,444	,675	
rekabet6	2,73	1,220	,511	,659	
rekabet7	3,21	1,261	,472	,666	
rekabet5	3,24	1,281	,536	,653	
rekabet8	3,06	1,292	,397	,485	

Tablo 3 Rekabetçi Psikolojik İklim Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

Kişiler Arası Çatışma Ölçeği

Kişiler Arası Çatışma ölçeğinin tek boyutluluğunu test etmek için temel bileşenler analizi yapılmıştır.

Bileşen Yükleri		
	Bileşen	
	1	Benzersizlik
Ç1	0.777	0.397
Ç2	0.802	0.356
Ç3	0.823	0.322
Ç4	0.672	0.548

Kişiler Arası Çatışma ölçeği tek boyutluluk için gereken şartları sağlamış ve faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek boyutlu yapı üzerinden analizlere devam edilmiştir. Kişiler Arası Çatışma ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,769 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyonlarına bakıldığında ise her bir madde için 0,45 üzerinde olduğu görülmüştür.

Madde	Ortalama	Std. Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
çatışma1	,399	,399	,580	,711	0,769
çatışma2	,673	,673	,610	,695	
çatışma3	,524	,524	,637	,677	
çatışma4	,444	,444	,464	,766	

Tablo 4 Kişiler Arası Çatışma Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği

Psikolojik güvenlik algısı ölçeğinin tek boyutluluğunu test etmek için temel bileşenler analizi yapılmıştır.

Bileşen Yükleri		
	Bileşen	
	1	Benzersizlik
PG1	0.777	0.396
PG2	0.762	0.419
PG3	0.705	0.504
PG4	0.576	0.668
PG5	0.528	0.721
PG6	0.648	0.581

Psikolojik güvenlik algısı ölçeği tek boyutluluk için gereken şartları sağlamış ve faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek boyutlu yapı üzerinden analizlere devam edilmiştir. Psikolojik güvenlik algısı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,753 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyonlarına bakıldığında ise her bir madde için 0,35 üzerinde olduğu görülmüştür.

Madde	Ortalama	Std. Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
pgüven1	3.25	1.27	0.601	0.686	0,753
pgüven2	2.98	1.24	0.576	0.694	
pgüven3	2.70	1.23	0.517	0.710	
pgüven4	3.34	1.18	0.422	0.735	
pgüven5	3.68	1.23	0.374	0.748	
pgüven6	3.27	1.27	0.466	0.724	

Tablo 5 Psikolojik Güvenlik Algısı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği

İşyeri Arkadaşlığı ölçeğinin tek boyutluluğunu test etmek için temel bileşenler analizi yapılmıştır.

Bileşen Yükleri		
	Bileşen	
	1	Benzersizlik
Ark1	0.815	0.335
Ark2	0.805	0.353
Ark3	0.777	0.396
Ark4	0.826	0.318
Ark5	0.789	0.378

İşyeri Arkadaşlığı ölçeği tek boyutluluk için gereken şartları sağlamış ve faktör analizi sonucunda ortaya çıkan tek boyutlu yapı üzerinden analizlere devam edilmiştir. İşyeri Arkadaşlığı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,858 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin madde toplam korelasyonlarına bakıldığında ise her bir madde için 0,60 üzerinde olduğu görülmüştür.

Madde	Ortalama	Std. Sapma	Madde Toplam Korelasyonu	Madde silindiğinde Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
Ark1	4,08	1,021	,691	,826	0,858
Ark2	3,70	1,169	,678	,827	
Ark3	2,84	1,248	,652	,834	
Ark4	3,49	1,075	,710	,820	
Ark5	3,05	1,343	,663	,834	

Tablo 6 İşyeri Arkadaşlığı Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçeklerin normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediği incelenerek analize devam edilmiştir. Bu varsayım basıklık ve çarpıklık derecesi ile incelenmiştir. Bu değerlerin incelenmesinde değerlerin +1,5 ile -1,5 aralığında olması ile verilerin normal dağılımı gösterdiğini söylemektedir (Tabachnick vd., 2013).

Ölçekler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Bilgi Saklama	1,015	1,074
Rekabetçi Psikolojik İklim	,079	-,080
Kişiler Arası Çatışma	,849	,942
Psikolojik Güvenlik Algısı	-,160	-,347
İşyeri Arkadaşlığı	-,361	-,428

Tablo 7 Normal Dağılım Tablosu

Ölçek değerlerinin +1,5 ile -1,5 aralığında olması normallik varsayımımızın sağlandığını göstermektedir.

Daha sonra ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine geçmeden verilerle ilgili sorunlar kontrol edilmiş ancak eksiklik bulunmamıştır. Normal dağılım sağlandığı için maksimum olabilirlik kullanılmasının önünde bir sakınca olmadığı için analizde maksimum olabilirlik kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde minimum 0,5 faktör yükü bulunması şartı olduğu söylenmektedir (Hair, 2009). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda CMIN/DF değerinin 2'nin altında olması iyi uyum olarak gösterilirken 5'in altında olması da kabul edilebilir bir uyum varlığını göstermektedir (Byrne, 2011). RMSEA değerlerinin $\leq 0,05$ olması iyi bir uyum, 0,05 ile 0,08 arasındaki değerler yeterli uyum ve 0,08 ile 0,10 arasındaki değerler orta derece uyum olarak kabul edilebilirken $> 0,10$ olan değerler ise uyum olarak kabul edilemeyeceği söylenmektedir (Browne ve Cudeck, 1992). GFI ve CFI değerlerinin 0,90 ile 0,95 arası olması kabul edilebilir 0,95 ile 1 arası olması iyi uyum olduğunu göstermektedir (Schermelleh-Engel vd., 2003).

Ölçek geçerliliği ile ilgili olarak yakınsaklık geçerliliği ve ayırım geçerliliği de hesaplanmıştır. Yakınsaklık geçerliliği analizi için ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri kullanılmıştır. Ayırım geçerliliği analizini hesaplamak için ise paylaşılan varyansın karesinin ortalaması (ASV) ve maksimum paylaşılan varyansın karesi (MSV) kullanılmıştır. Yakınsaklık geçerliliğinin var olduğunu söyleyebilmek için ortama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,5 üstünde olması ve birleşik güvenilirlik (CR) değerinin 0,6 üstünde olması beklenmektedir. CR değerinin 0,6 üstünde olması ve AVE değerinden yüksek olması durumunda ise AVE değerinin 0,5'in altında bir değer olması da kabul edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Bilgi saklama ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi incelendiğinde CFI=0,985, TLI=0,979 ve RMSEA=0,0519 olarak elde edilmiştir. Bu değerler modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tam Uyum Testi

χ^2	df	p
66.5	32	< .001

Uyum Ölçütleri

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Alt Sınır	Üst Sınır
0.985	0.979	0.0280	0.0519	0.0341	0.0695

Belirlenen ilgili faktör yükleri ile yapılan yakınsaklık geçerliliği analizi sonucunda bilgi saklama ölçeğinin AVE değeri 0,63 CR değeri ise 0,94 çıkmıştır. Bu değerler bu ölçeğin yakınsaklık geçerliliğinin bulunduğunu göstermektedir. Alt boyutlar için bakıldığında bilmezden gelerek bilgi saklama alt boyutu AVE değeri 0,63 CR değeri ise 0,83 çıkmıştır. Kaçamak davranarak bilgi saklama boyutu için AVE değeri 0,69 CR

değeri ise 0,89 çıkmıştır. Mantığa bürüyerek bilgi saklama boyutu için AVE değeri 0,59 CR değeri ise 0,84 çıkmıştır

Algılanan rekabetçi psikolojik iklim ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi incelendiğinde madde 8'in faktör yapısını bozduğu ve RMSEA değerini yükselttiği görülmüş ve bu madde analizden çıkarılmıştır. Bu madde çıkarılarak yapılan analiz sonucunda CFI=0,976, TLI=0,953 ve RMSEA=0,0596 olarak elde edilmiştir. Bu değerler modelin bu hali ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tam Uyum Testi

χ^2	df	p
26.7	11	0.005

Uyum Ölçütleri

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Alt Sınır	Üst Sınır
0.976	0.953	0.0317	0.0596	0.0309	0.0888

Belirlenen ilgili faktör yükleri ile yapılan yakınsaklık geçerliliği analizi sonucunda algılanan rekabetçi psikolojik iklim ölçeğinin AVE değeri 0,37 CR değeri ise 0,82 çıkmıştır. CR değerinin 0,6 üzerinde olduğu ve AVE değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu sebeple AVE değerinin 0,5'in altında olması kabul edilebilir sayılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu değerler bu ölçeğin yakınsaklık geçerliliğinin bulunduğunu göstermektedir.

Kişiler arası çatışma ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi incelendiğinde CFI=1,00, TLI=1,00 ve RMSEA=0,00 olarak elde edilmiştir. Bu değerler modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tam Uyum Testi

χ^2	df	p
0.147	1	0.701

Uyum Ölçütleri

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Alt Sınır	Üst Sınır
1.00	1.01	0.00315	0.00	0.00	0.0967

Belirlenen ilgili faktör yükleri ile yapılan yakınsaklık geçerliliği analizi sonucunda kişiler arası çatışma ölçeğinin AVE değeri 0,49 CR değeri ise 0,79 çıkmıştır. CR değerinin 0,6 üzerinde olduğu ve AVE değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu sebeple AVE değerinin 0,5'in altında olması kabul edilebilir sayılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu değerler bu ölçeğin yakınsaklık geçerliliğinin bulunduğunu göstermektedir.

Psikolojik güvenlik algısı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi incelendiğinde CFI=0,987, TLI=0,972 ve RMSEA=0,0497 olarak elde edilmiştir. Bu değerler modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tam Uyum Testi

χ^2	df	p
13.9	7	0.053

Uyum Ölçütleri

CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% CI	
			Alt Sınır	Üst Sınır
0.987	0.972	0.0497	0.00	0.0878

Belirlenen ilgili faktör yükleri ile yapılan yakınsaklık geçerliliği analizi sonucunda psikolojik güvenlik algısı ölçeğinin AVE değeri 0,35 CR değeri ise 0,75 çıkmıştır. CR değerinin 0,6 üzerinde olduğu ve AVE değerinden büyük olduğu görülmektedir. Bu sebeple AVE değerinin 0,5'in altında olması kabul edilebilir sayılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Bu değerler bu ölçeğin yakınsaklık geçerliliğinin bulunduğunu göstermektedir.

İşyeri arkadaşlığı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi incelendiğinde CFI= 1,00, TLI=1,00 ve RMSEA=0,00 olarak elde edilmiştir. Bu değerler modelin uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tam Uyum Testi

χ^2	df	p
2.98	3	0.395

Uyum Ölçütleri

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	RMSEA 90% CI	
				Alt Sınır	Üst Sınır
1.00	1.00	0.00921	0.00	0.00	0.0840

Belirlenen ilgili faktör yükleri ile yapılan yakınsaklık geçerliliği analizi sonucunda işyeri arkadaşlığı ölçeğinin AVE değeri 0,56 CR değeri ise 0,86 çıkmıştır. Bu değerler bu ölçeğin yakınsaklık geçerliliğinin bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 8 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları

	Cronbach's α	AVE	CR	MSV	ASV	VIF
Bilmezden Gelerek	0,831	0,63	0,83	0,455	0,122	1,795
Kaçamak Davranarak	0,875	0,77	0,91	0,455	0,135	1,514
Mantığa Bürüyerek	0,831	0,59	0,85	0,261	0,085	1,445
Rekabetçi Psikolojik İklim	0,789	0,42	0,78	0,310	0,125	1,291
Kişilerarası Çatışma	0,769	0,49	0,79	0,364	0,153	1,413
Psikolojik Güven Algısı	0,753	0,35	0,75	0,358	0,124	1,507
İşyeri Arkadaşlığı	0,858	0,56	0,86	0,260	0,070	1,212

Ölçeklerin MSV ve ASV değerleri hesaplanarak tabloda gösterilmiştir. İraksaklık geçerliliğinin sağlanması için MSV değerlerinin AVE değerinden düşük ve ASV değerinden büyük olması gerekmektedir (Lucas vd., 1996). MSV değerlerinin AVE değerinden düşük olduğu ve ASV değerinin de MSV değerinden düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar bize ölçeklerin ıraksaklık geçerliliğini sağladığını göstermektedir.

Çoklu doğrusal bağlantı sorunu ile ilgili olarak ölçeklerin varyans artış faktörü (VIF) değerlerine bakılmıştır. Çoklu bağlantı sorununun bulunmaması için VIF değerinin 4'ün altında olması beklenmektedir (O'brien, 2007). VIF değerleri incelendiğinde ölçeklerin VIF değerlerinin 4'ün altında olduğu görülmüştür. Buradan hareketle kullanılan ölçeklerde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı görülmüştür.

Ölçekler ile ilgili analizler tamamlandıktan sonra verilerin geçerlilik ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu aşamadan sonra ortak yöntem yanlılığına bakılmıştır. Ortak yöntem yanlılığı hem bağımsız hem de bağımlı değişkenler aynı (yani ortak) yanıt yöntemi kullanılarak tek bir araştırmada ölçüldüğünde ortaya çıkabilmektedir (Podsakoff

vd., 2003). Disiplinler arasında, ortak yöntem yanlılığının bir çalışmanın ampirik sonuçlarını ve elde edilen sonuçlarını önemli ölçüde etkileyebileceği konusunda genel bir fikir birliği vardır (Kock vd., 2021).

Ortak yöntem yanlılığının test edilmesi için Harman'ın tek faktör testi sıklıkla kullanılan bir ölçüm yöntemi olmuştur (Kock, 2021). Harman'ın tek faktör testinde, en yüksek özdeğere atıfta bulunan ilk bileşen (veya faktör) ile ilişkili varyans yüzdesi, 0,5 eşiğiyle karşılaştırılır. Bu yüzde aynı zamanda analiz yoluyla çıkarılan ilk bileşen (veya faktör) tarafından açıklanan "toplam varyans" olarak da adlandırılır (Kock, 2021). Harman tek faktör testi sonucunda toplam açıklanan varyansın %19,36 ile ortak yöntem değeri için belirlenen %50'nin altında olduğu görülmüştür. Buradan hareketle ortak yöntem yanlılığının olmadığını söylemek mümkündür.

Ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucu oluşan faktör yapıları kullanılarak hipotez testleri için kullanılmak üzere değişkenler tanımlanmıştır. Değişkenler ortalama merkezileştirilmesine tabi tutularak analizlere dahil edilmiştir (Aiken vd., 1991).

Hipotezler Jamovi (Jamovi, 2024) programı kullanılarak %95 güven aralığında test edilmiştir. Bilgi saklama davranışının alt boyutları kaçamak davranarak bilgi saklama, bilmezden gelerek bilgi saklama ve mantığa bürüyerek bilgi saklama bağımlı değişken olarak ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Aynı biçimde bağımsız değişkenler kişilerarası çatışma ve algılanan rekabetçi psikolojik iklimin bu bağımlı değişkenler ile ilişkileri tek analiz edilmiştir. Düzenleyici değişken olduğu düşünülen algılanan psikolojik güvenlik algısı ve iş yeri arkadaşlığı ise ilgili modellere düzenleyici değişken olarak eklenerek analiz edilmiştir.

4. Kişilerarası Çatışma ile Bilgi Saklama Arasındaki İlişki

4.1. Hipotezler ve Araştırma Bulguları

H1: Kişilerarası Çatışma ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.

Bu analizde Kişilerarası Çatışma (KÇ) ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (KDS) arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında modelin Kaçamak Saklama Davranışının analize giren değişkenler tarafından %5,8 açıklandığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.058$, $F = 24.9$, $p < 0.001$). Tablo 9’da görüleceği üzere Kişilerarası Çatışma ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($b = 0.236$, $t = 4.99$, $p = .001$, CI [.143, .329]).

Tablo 9 Kişilerarası Çatışma ve KDS Analiz Sonucu

Model Uyum Ölçütleri

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Genel Model Testi			
				F	df1	df2	p
1	0.242	0.0587	0.0563	24.9	1	399	< .001

Model Katsayıları- Kaçamak Davranarak Saklama

Yordayıcı	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit terim	0.949	0.1024	0.748	1.150	9.27	< .001
Kişilerarası Çatışma	0.236	0.0473	0.143	0.329	4.99	< .001

Kişilerarası çatışma ile kaçamak davranarak bilgi saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlendikten sonra, psikolojik güvenlik algısı ve işyeri arkadaşlığının bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici etkileri incelenmiştir.

H1a: Kişilerarası Çatışma ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasındaki ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde Psikolojik Güvenlik Algısının (PGA), Kişilerarası Çatışma (KÇ) ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (KDS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($b = 0.099$, $Z = 2.34$, $p = .019$, CI [.016, .182]). Kişilerarası Çatışma ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasındaki ilişkide Psikolojik Güvenlik Algısının düzenleyici etkisi vardır ($b = 0.165$, $Z = 3.48$, $p = .001$, CI [.074, .258])

Tablo 10 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Etkisi

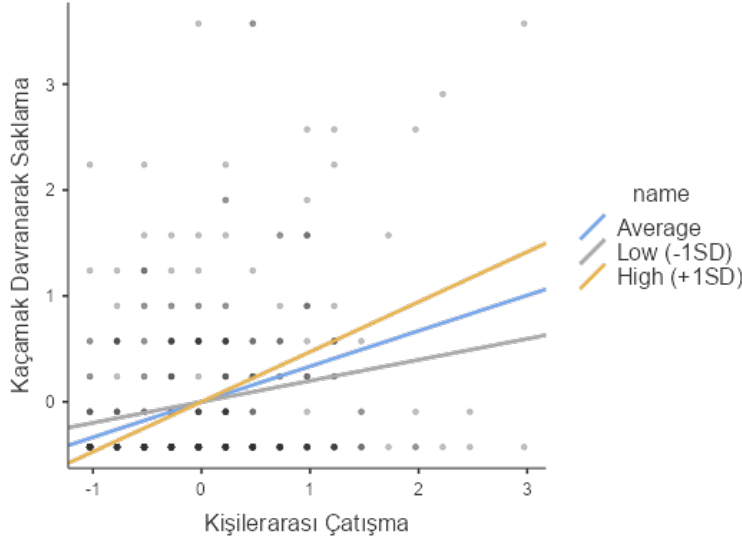
	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Kişilerarası Çatışma	0.3352	0.0477	0.2417	0.429	7.03	< .001
Psikolojik Güven	0.0993	0.0424	0.0163	0.182	2.34	0.019
Kişilerarası Çatışma * Psikolojik Güven	0.1654	0.0475	0.0724	0.258	3.48	< .001

Tablo 11’de değişen psikolojik güvenlik seviyelerinin kişilerarası çatışma ve kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki ilişkiye koşullu etkileri gösterilmektedir. Buna göre psikolojik güvenlik algı seviyesi arttıkça psikolojik güvenliğin kişilerarası çatışma ve kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki düzenleme gücü daha yüksek hale gelmektedir.

Tablo 11 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Koşullu Etkisi

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Ortalama	0.335	0.0482	0.2408	0.430	6.96	< .001
Düşük (-1SD)	0.198	0.0544	0.0918	0.305	3.65	< .001
Yüksek (+1SD)	0.472	0.0694	0.3360	0.608	6.80	< .001

Şekil 7 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Koşullu Etki Grafiği



H1b: Kişilerarası Çatışma ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde İşyeri Arkadaşlığının (İA), Kişilerarası Çatışma (KÇ) ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (KDS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. İşyeri Arkadaşlığı ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Kişilerarası Çatışma ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında İşyeri Arkadaşlığının düzenleyici etkisi vardır ($b = 0.096$, $Z = 2.298$, $p = .022$, $CI [.0141, .178]$)

Tablo 12 İşyeri Arkadaşlığının Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Etkisi

Etkileşim Tahminleri	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Kişilerarası Çatışma	0.2628	0.0476	0.1694	0.356	5.517	< .001
İşyeri arkadaşlığı	0.0279	0.0379	-0.0463	0.102	0.738	0.461
Kişilerarası Çatışma * İşyeri arkadaşlığı	0.0960	0.0418	0.0141	0.178	2.298	0.022

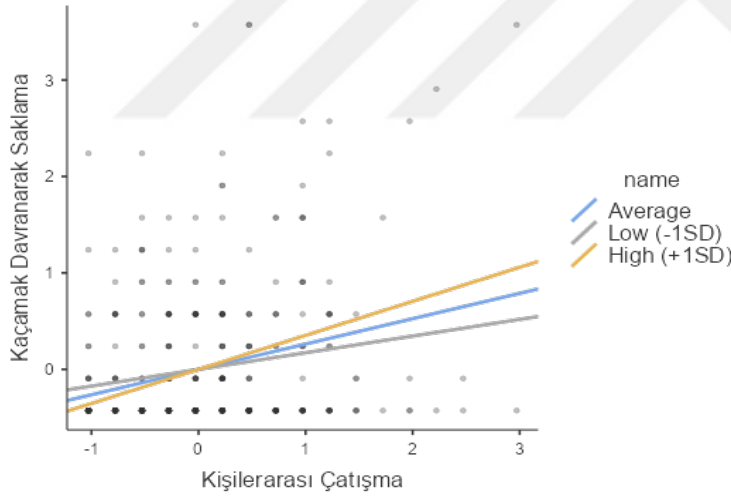
Tablo 13’te değişen işyeri arkadaşlığı seviyelerinin kişilerarası çatışma ve kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki ilişkiye koşullu etkileri gösterilmektedir. Buna göre işyeri arkadaşlığı seviyesi arttıkça işyeri arkadaşlığının kişilerarası çatışma ve kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki düzenleme gücü daha yüksek hale gelmektedir.

Tablo 13 İşyeri Arkadaşlığının Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Koşullu Etkisi

Basit Eğim Tahminleri

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Ortalama	0.263	0.0478	0.1690	0.357	5.49	< .001
Düşük (-1SD)	0.173	0.0561	0.0628	0.283	3.08	0.002
Yüksek (+1SD)	0.353	0.0672	0.2210	0.485	5.25	< .001

Şekil 8 İşyeri Arkadaşlığının Kişilerarası Çatışmaya ve KDS Koşullu Etki Grafiği



H2: Kişilerarası Çatışma ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.

Bu analizde Kişilerarası Çatışma (KÇ) ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama (BGS) arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında modelin Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama Davranışının analize giren değişkenler tarafından %6 açıklandığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.06$, $F = 25.8$, $p < 0.001$). Tablo

14'te görüleceği üzere Kişilerarası Çatışma ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($b= 0.265$, $t = 5.08$, $p = .000$, CI [.162, .367]).

Tablo 14 Kişilerarası Çatışma ve BGS Analiz Sonucu

Model Uyum Ölçütleri							
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Genel Model Testi			
				F	df1	df2	p
1	0.246	0.0607	0.0583	25.8	1	399	< .001

Model Katsayıları- Bilmezden Gelerek Saklama

Yordayıcı	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit terim	0.947	0.1129	0.725	1.169	8.38	< .001
Kişilerarası Çatışma	0.265	0.0522	0.162	0.367	5.08	< .001

Kişilerarası çatışma ile bilmezden gelerek bilgi saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlendikten sonra, psikolojik güvenlik algısı ve işyeri arkadaşlığının bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici etkileri incelenmiştir.

H2a: Kişilerarası Çatışma ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde Psikolojik Güvenlik Algısının (PGA), Kişilerarası Çatışma (KÇ) ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama (BGS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Kişilerarası Çatışma ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında Psikolojik Güvenlik Algısının düzenleyici etkisi vardır ($b= 0.121$, $Z = 2.318$, $p = .002$, CI [.019, .227])

Tablo 15 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve BGS Etkisi

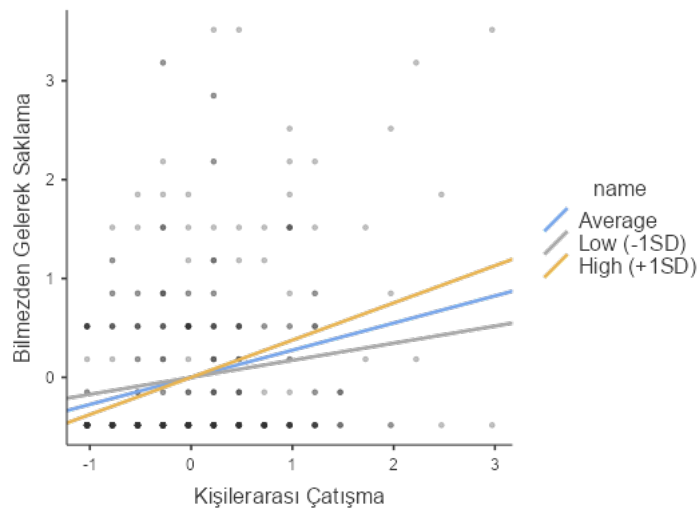
	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Kişilerarası Çatışma	0.2746	0.0533	0.1700	0.3791	5.148	< .001
Psikolojik Güven	-0.0357	0.0474	-0.1286	0.0572	-0.753	0.452
Kişilerarası Çatışma * Psikolojik Güven	0.1231	0.0531	0.0190	0.2272	2.318	0.020

Tablo 16’da değişen psikolojik güvenlik seviyelerinin kişilerarası çatışma ve bilmezden gelerek bilgi saklama arasındaki ilişkiye koşullu etkileri gösterilmektedir. Buna göre psikolojik güvenlik algı seviyesi arttıkça psikolojik güvenliğin kişilerarası çatışma ve bilmezden gelerek bilgi saklama arasındaki düzenleme gücü daha yüksek hale gelmektedir.

Tablo 16 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve BGS Koşullu Etkisi

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Ortalama	0.275	0.0536	0.1695	0.380	5.12	< .001
Düşük (-1SD)	0.173	0.0604	0.0543	0.291	2.86	0.004
Yüksek (+1SD)	0.376	0.0773	0.2249	0.528	4.87	< .001

Şekil 9 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve BGS Koşullu Etki Grafiği



H2b: Kişilerarası Çatışma ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde İşyeri Arkadaşlığının (İA), Kişilerarası Çatışma (KÇ) ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama (BGS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Tablo 17’de görüleceği üzere İşyeri Arkadaşlığı ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. İşyeri Arkadaşlığının, Kişilerarası Çatışma ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasındaki düzenleyicilik ilişkisine bakıldığında işyeri arkadaşlığının anlamlı bir düzenleyicilik etkisine sahip olmadığı görülmüştür.

Tablo 17 İşyeri Arkadaşlığının Kişilerarası Çatışma ve BGS Koşullu Etkisi

Etkileşim Tahminleri	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Kişilerarası Çatışma	0.2758	0.0527	0.17246	0.3791	5.231	< .001
İşyeri arkadaşlığı	-0.0259	0.0419	-	0.0563	-	0.537
Kişilerarası Çatışma * İşyeri arkadaşlığı	0.0821	0.0462	-	0.1727	1.775	0.076

H3: Kişilerarası Çatışma ile Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.

Bu analizde Kişilerarası Çatışma (KÇ) ve Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama (MBS) arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında modelin Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama Davranışının analize giren değişkenler tarafından %2.4 açıklandığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.024$, $F = 10.2$, $p < 0.002$). Tablo 18’de görüleceği üzere Kişilerarası Çatışma ve Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($b = 0.243$, $t = 3.19$, $p = .002$, CI [.093, .393]).

Tablo 18 Kişilerarası Çatışma ve MBS Analiz Sonucu

Model Uyum Ölçütleri

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Genel Model Testi			
				F	df1	df2	p
1	0.158	0.0249	0.0225	10.2	1	399	0.002

Model Katsayıları- Mantiğa Bürüyerek Saklama

Yordayıcı	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit terim	1.881	0.1648	1.5572	2.205	11.41	< .001
Kişilerarası Çatışma	0.243	0.0761	0.0934	0.393	3.19	0.002

Kişilerarası çatışma ile mantığa bürüyerek bilgi saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlendikten sonra, psikolojik güvenlik algısı ve işyeri arkadaşlığının bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici etkileri incelenmiştir

H3a: Kişilerarası Çatışma ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişkili Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde Psikolojik Güvenlik Algısının (PGA), Kişilerarası Çatışma (KÇ) ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama (MBS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Kişilerarası Çatışma ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında Psikolojik Güvenlik Algısının düzenleyici etkisi vardır ($b = 0.189$, $Z = 2.440$, $p = .015$, $CI [.037, .340]$)

Tablo 19 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışma ve MBS Etkisi

Etkileşim Tahminleri

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Kişilerarası Çatışma	0.2549	0.0778	0.1024	0.4073	3.277	0.001
Psikolojik Güven	-0.0601	0.0691	-0.1956	0.0754	0.869	0.385
Kişilerarası Çatışma * Psikolojik Güven	0.1890	0.0775	0.0372	0.3408	2.440	0.015

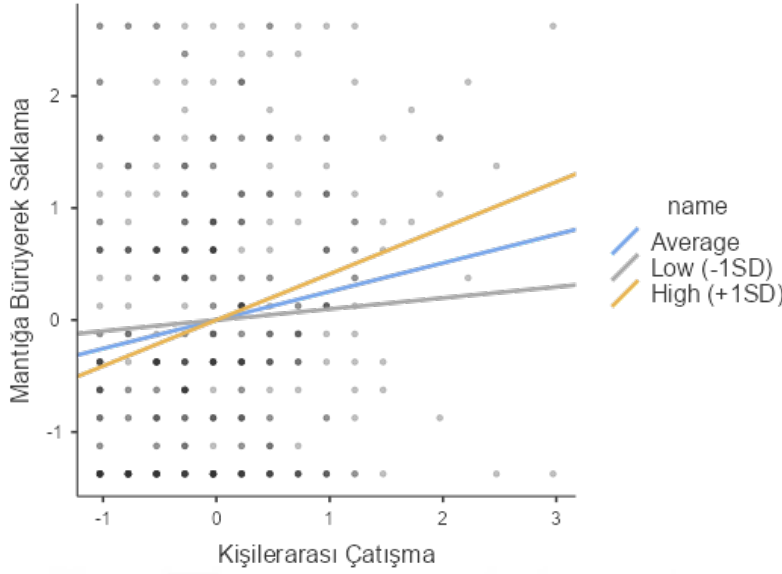
Tablo 20’de değişen psikolojik güvenlik seviyelerinin kişilerarası çatışma ve mantığa bürüyerek bilgi saklama arasındaki ilişkiye koşullu etkileri gösterilmektedir. Buna göre düşük psikolojik güvenlik algı seviyesinde anlamlı bir düzenleyici etki görülmezken psikolojik güvenlik algı seviyesi arttıkça psikolojik güvenliğin kişilerarası çatışma ve mantığa bürüyerek bilgi saklama arasındaki ilişkide düzenleme gücü anlamlı hale gelmekte ve algı seviyesi yükseldikçe daha yüksek hale gelmektedir.

Tablo 20 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışma ve MBS Koşullu Etkisi

Basit Eğim Tahminleri

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Ortalama	0.2549	0.0782	0.1016	0.408	3.26	0.001
Düşük (-1SD)	0.0986	0.0882	-0.0742	0.271	1.12	0.264
Yüksek (+1SD)	0.4111	0.1128	0.1901	0.632	3.65	< .001

Şekil 10 Psikolojik Güvenliğin Kişilerarası Çatışmaya ve MBS Koşullu Etki Grafiği



H3b: Kişiler Arası Çatışma ile Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde İşyeri Arkadaşlığının (İA), Kişilerarası Çatışma (KÇ) ve Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama (MBS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. İşyeri Arkadaşlığı ve Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. İşyeri Arkadaşlığının, Kişilerarası Çatışma ve Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında bir düzenleyicilik etkisine sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 21 İşyeri Arkadaşlığı Kişilerarası Çatışma ve MBS Etkisi

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Kişilerarası Çatışma	0.2615	0.0770	0.1107	0.4124	3.398	< .001
İşyeri arkadaşlığı	-0.0222	0.0612	-0.1421	0.0977	0.363	0.716
Kişilerarası Çatışma * İşyeri arkadaşlığı	0.1139	0.0675	-0.0184	0.2462	1.687	0.092

5. Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilgi Saklama Arasındaki İlişki

5.1. Hipotezler ve Araştırma Bulguları

H4: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.

Bu analizde Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim (RPİ) ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (KDS) arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara bakıldığında modelin Kaçamak Saklama Davranışının analize giren değişkenler tarafından %2.2 açıklandığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.022$, $F = 8.96$, $p < 0.003$). Tablo 22’de görüleceği üzere Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($b = 0.133$, $t = 2.99$, $p = .003$, CI [.004, .220]).

Tablo 22 Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Analiz Sonucu

Model Uyum Ölçütleri

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Genel Model Testi			
				F	df1	df2	p
1	0.148	0.0220	0.0195	8.96	1	399	0.003

Model Katsayıları- Kaçamak Davranarak Saklama

Yordayıcı	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit terim	1.048	0.1319	0.7885	1.307	7.94	< .001
rekabet	0.133	0.0443	0.0455	0.220	2.99	0.003

Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlendikten sonra, psikolojik güvenlik

algısı ve işyeri arkadaşlığının bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici etkileri incelenmiştir

H4a: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde Psikolojik Güvenlik Algısının (PGA), Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim (RPİ) ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (KDS) arasındaki ilişkideki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında Psikolojik Güvenlik Algısının düzenleyici etkisi vardır ($b = 0.103$, $Z = 2.18$, $p = .029$, $CI [.001, .197]$)

Tablo 23 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Etkisi

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
rekabet	0.1354	0.0439	0.0494	0.2215	3.084	0.002
Psikolojik Güven	0.0116	0.0438	-0.0744	0.0975	0.264	0.792
rekabet * Psikolojik Güven	0.1039	0.0475	0.0108	0.1970	2.187	0.029

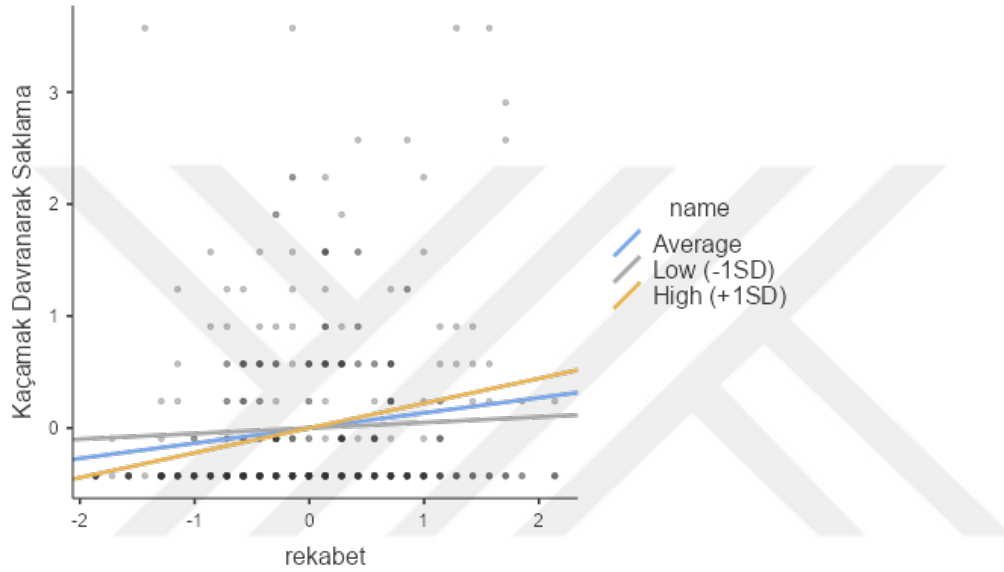
Tablo 24'te değişen psikolojik güvenlik algısı seviyelerinin algılanan rekabetçi psikolojik iklim düzeyi ve kaçamak davranarak bilgi saklama düzeyi arasındaki ilişkiye koşullu etkileri gösterilmektedir. Psikolojik güvenlik algı seviyesi arttıkça psikolojik güvenliğin algılanan rekabetçi psikolojik iklim düzeyi ve kaçamak davranarak bilgi saklama düzeyi arasındaki düzenleme gücü anlamlı ve daha yüksek hale gelmektedir.

Tablo 24 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Koşullu Etkisi

Basit Eğim Tahminleri

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Ortalama	0.1354	0.0441	0.0489	0.222	3.069	0.002
Düşük (-1SD)	0.0495	0.0597	-0.0675	0.167	0.829	0.407
Yüksek (+1SD)	0.2213	0.0586	0.1065	0.336	3.779	< .001

Şekil 11 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Koşullu Etki Grafiği



H4b: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde İşyeri Arkadaşlığının (İA), Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim (RPİ) ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (KDS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasındaki ilişkide İşyeri Arkadaşlığının düzenleyici etkisi vardır ($b = 0.080$, $Z = 1.983$, $p = .047$, $CI [.009, .159]$)

Tablo 25 İşyeri Arkadaşlığı, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Etkisi

Etkileşim Tahminleri

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
rekabet	0.1420	0.0441	0.0556	0.2284	3.222	0.001
İşyeri arkadaşlığı	0.0214	0.0388	-0.0545	0.0974	0.552	0.581
rekabet * İşyeri arkadaşlığı	0.0803	0.0405	0.0009	0.1596	1.983	0.047

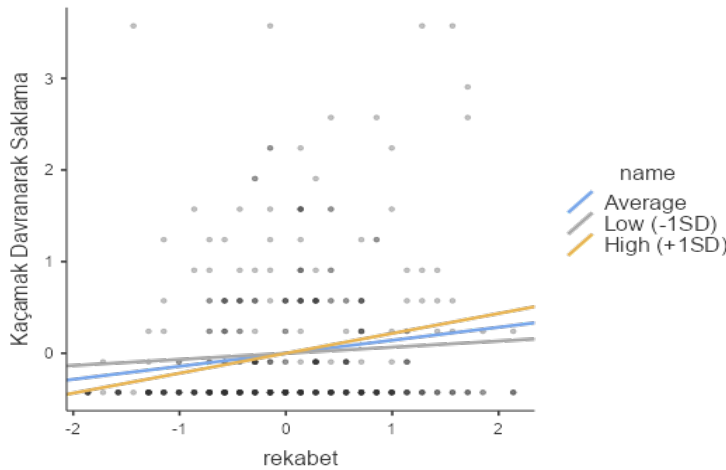
Tablo 26’da değişen işyeri arkadaşlık seviyelerinin algılanan rekabetçi psikolojik iklim düzeyi ve kaçamak davranarak bilgi saklama düzeyi arasındaki ilişkiye koşullu etkileri gösterilmektedir. Buna göre düşük işyeri arkadaşlık seviyesinde bir düzenleyici etki görülmemektedir. İşyeri arkadaşlık seviyesi arttıkça işyeri arkadaşlığının algılanan rekabetçi psikolojik iklim düzeyi ve kaçamak davranarak bilgi saklama düzeyi arasındaki düzenleme etkisi anlamlı ve daha yüksek hale gelmektedir.

Tablo 26 İşyeri Arkadaşlığı, Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Koşullu Etkisi

Basit Eğim Tahminleri

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Ortalama	0.1420	0.0442	0.0553	0.229	3.21	0.001
Düşük (-1SD)	0.0667	0.0569	-0.0447	0.178	1.17	0.241
Yüksek (+1SD)	0.2174	0.0599	0.1001	0.335	3.63	< .001

Şekil 12 İşyeri Arkadaşlığı, Rekabetçi Psikolojik İklim ve KDS Koşullu Etki Grafiği



H5: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.

Bu analizde Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim (RPİ) ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama (BGS) arasındaki ilişki incelenmektedir. Sonuçlara bakıldığında modelin Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama Davranışının analize giren değişkenler tarafından %1 açıklandığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.01$, $F = 4.27$, $p < 0.039$). Tablo 27’de görüleceği üzere Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($b = 0.102$, $t = 2.07$, $p = .039$, $CI [.004, .198]$).

Tablo 27 Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve BGS Analiz Sonucu

Model Uyum Ölçütleri							
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Genel Model Testi			
				F	df1	df2	p
1	0.103	0.0106	0.00811	4.27	1	399	0.039

Model Katsayıları- Bilmezden Gelerek Saklama

Yordayıcı	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit terim	1.193	0.1465	0.90476	1.481	8.14	< .001
rekabet	0.102	0.0492	0.00495	0.198	2.07	0.039

Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlendikten sonra, psikolojik güvenlik algısı ve işyeri arkadaşlığının bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici etkileri incelenmiştir.

H5a: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde Psikolojik Güvenlik Algısının (PGA), Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim (RPİ) ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama (BGS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Psikolojik Güvenlik Algısı ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir ($b = -0.135$, $Z = -2.78$, $p = .005$, $CI [-.230, -.039]$). Psikolojik Güvenlik Algısının, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyicilik etkisine sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 28 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve BGS Etkisi

Etkileşim Tahminleri

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
rekabet	0.0448	0.0486	-0.0505	0.1402	0.922	0.357
Psikolojik Güven	-0.1351	0.0486	-0.2303	-0.0399	-2.782	0.005
rekabet * Psikolojik Güven	0.0612	0.0526	-0.0419	0.1643	1.164	0.244

H5b: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde İşyeri Arkadaşlığının (İA), Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim (RPİ) ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama (BGS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. İşyeri Arkadaşlığının, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunamamıştır.

Tablo 29 İşyeri Arkadaşlığı, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve BGS Etkisi

Etkileşim Tahminleri

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
rekabet	0.0924	0.0491	-0.00388	0.1886	1.881	0.060
İşyeri arkadaşlığı	-0.0430	0.0432	-0.12762	0.0416	-0.996	0.319
rekabet * İşyeri arkadaşlığı	0.0395	0.0451	-0.04891	0.1278	0.875	0.381

H6: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.

Bu analizde Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim (RPİ) ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama (MBS) arasındaki ilişki incelenmektedir. Sonuçlara bakıldığında modelin Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama Davranışının analize giren değişkenler tarafından %3 açıklandığı ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($R^2 = 0.03$, $F = 13.8$, $p < 0.001$). Tablo 30’da görüleceği üzere Kişilerarası Çatışma ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($b = 0.259$, $t = 3.72$, $p = .001$, CI [.122, .396]).

Tablo 30 Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve MBS Analiz Sonucu

Model Uyum Ölçütleri

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Genel Model Testi			
				F	df1	df2	p
1	0.183	0.0335	0.0311	13.8	1	399	< .001

Model Katsayıları- Mantiğa Bürüyerek Saklama

Yordayıcı	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		t	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
Sabit terim	1.633	0.2074	1.225	2.041	7.87	< .001
rekabet	0.259	0.0696	0.122	0.396	3.72	< .001

Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlendikten sonra, psikolojik güvenlik algısı ve işyeri arkadaşlığının bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici etkileri incelenmiştir.

H6a: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde Psikolojik Güvenlik Algısının (PGA), Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim (RPİ) ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama (MBS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Tablo 31’de görüleceği üzere Psikolojik Güvenlik Algısı ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Psikolojik Güvenlik Algısının, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunamamıştır.

Tablo 31 PGA, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve MBS Etkisi

	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
rekabet	0.2353	0.0694	0.0992	0.3714	3.389	< .001
Psikolojik Güven	-0.0562	0.0693	-0.1921	0.0796	-0.811	0.417
rekabet * Psikolojik Güven	0.0214	0.0751	-0.1258	0.1685	0.285	0.776

H6b: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.

Bu analizde İşyeri Arkadaşlığının (İA), Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim (RPİ) ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama (MBS) arasındaki düzenleyicilik rolü incelenmiştir. Tablo 32’de görüleceği üzere İşyeri Arkadaşlığı ve Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. İşyeri Arkadaşlığının,

Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında anlamlı bir düzenleyici etkisi tespit edilememiştir.

Tablo 32 İşyeri Arkadaşlığı, Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ve MBS Etkisi

Etkileşim Tahminleri						
	Kestirim	SE	95% Güven Aralığı		Z	p
			Alt Sınır	Üst Sınır		
rekabet	0.25917	0.0697	0.123	0.396	3.7201	< .001
İşyeri arkadaşlığı	-0.00115	0.0612	-0.121	0.119	-0.0188	0.985
rekabet * İşyeri arkadaşlığı	-0.00926	0.0640	-0.135	0.116	-0.1447	0.885

Analizler sonucunda, alt boyutlar ile yapılan değerlendirmelerde bazı boyutların hipotezleri desteklenirken bazılarının da desteklenmediği görülmüştür. Hipotez testlerine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda detaylandırılmıştır.

Tablo 33 Hipotez Sonuç Tablosu

HİPOTEZ	SONUÇ
H1: Kişilerarası Çatışma ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H1a: Kişilerarası Çatışma ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmiştir.</i>
H1b: Kişilerarası Çatışma ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmiştir.</i>
H2: Kişilerarası Çatışma ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.	<i>Desteklenmiştir.</i>
H2a: Kişilerarası Çatışma ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmiştir.</i>
H2b: Kişiler Arası Çatışma ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmemiştir.</i>
H3: Kişilerarası Çatışma ile Mantığa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.	<i>Desteklenmiştir.</i>

H3a: Kişilerarası Çatışma ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmiştir.</i>
H3b: Kişilerarası Çatışma ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmemiştir.</i>
H4: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.	<i>Desteklenmiştir</i>
H4a: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir	<i>Desteklenmiştir.</i>
H4b: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmiştir.</i>
H5: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.	<i>Desteklenmiştir.</i>
H5a: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmemiştir.</i>
H5b: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Bilmezden Gelerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmemiştir</i>
H6: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında pozitif ilişki vardır.	<i>Desteklenmiştir.</i>
H6a: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki Psikolojik Güvenlik Algısı tarafından düzenlenmektedir.	<i>Desteklenmemiştir</i>
H6b: Algılanan Rekabetçi Psikolojik İklim ile Mantiğa Bürüyerek Bilgi Saklama arasında ilişki İşyeri Arkadaşlığı tarafından düzenlenmektedir	<i>Desteklenmemiştir</i>

SONUÇ

Bulguların Özeti

Çalışmada iki farklı model kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. İlk model, algılanan kişilerarası çatışma düzeyi ve kaçamak davranarak, bilmezden gelerek ve mantığa bürüyerek bilgi saklama davranışları arasındaki ilişkileri ve psikolojik güvenlik algısının ve işyeri arkadaşılığının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini incelemiştir.

Kişilerarası çatışmanın kaçamak davranarak bilgi saklama üzerindeki etkisi pozitif bulunmuştur. Çatışma arttıkça, kaçamak davranarak bilgi saklama davranışı da artmaktadır. Psikolojik güvenlik algısı arttıkça, kişilerarası çatışmanın kaçamak davranarak bilgi saklamayı artırma etkisi güçlenmektedir. Bu, psikolojik güvenlik algısının, kişilerarası çatışma ile kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde düzenlediğini göstermektedir. Kişilerarası çatışma yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip bireylerde kaçamak davranarak bilgi saklama davranışını daha da fazla artırmaktadır.

Kişilerarası çatışma ile bilmezden gelerek bilgi saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çatışma arttıkça, bilmezden gelerek bilgi saklama davranışı da artmaktadır. Psikolojik güvenlik algısının, kişilerarası çatışma ve bilmezden gelerek bilgi saklama davranışı arasındaki ilişki üzerinde pozitif ve anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Bireylerin psikolojik güvenlik algıları arttıkça, kişilerarası çatışmanın bilmezden gelerek bilgi saklama davranışını artırma etkisi de artmaktadır.

Kişilerarası çatışma ile mantığa bürüyerek bilgi saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çatışma arttıkça, mantığa bürüyerek bilgi saklama davranışı da artmaktadır. Psikolojik güvenlik algısının, kişilerarası çatışma ve mantığa bürüyerek bilgi saklama arasındaki ilişki üzerinde pozitif ve anlamlı bir düzenleyici etkisi

bulunmaktadır. Bu da yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip bireylerin, kişilerarası çatışma yaşadıklarında, mantığa bürüyerek bilgi saklama eğilimlerinin daha da artacağını göstermektedir.

Kişilerarası çatışma, tüm bilgi saklama davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ve bu etkiler, bireylerin psikolojik güvenlik algı seviyelerine bağlı olarak değişmektedir. Psikolojik güvenlik algı seviyesi arttıkça, kişilerarası çatışmanın bilgi saklama davranışları üzerindeki etkisi de güçlenmektedir. Bu durum, yüksek psikolojik güvenlik algısına sahip bireylerin, çatışma durumlarında daha fazla bilgi saklama eğiliminde olduklarını göstermektedir.

İşyeri arkadaşlığının kişilerarası çatışma ve bilgi saklama davranışının alt boyutları üzerindeki düzenleyici etkisi incelendiğinde işyeri arkadaşlığının, kişilerarası çatışma ve kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki ilişkiyi pozitif ve anlamlı bir şekilde düzenlediği görülmüştür. Bu sonuç, işyeri arkadaşlığının yüksek olduğu durumlarda, kişilerarası çatışmanın kaçamak davranarak bilgi saklama üzerindeki etkisinin daha da arttığını göstermektedir. Ancak, işyeri arkadaşlığının, kişilerarası çatışma ve bilmezden gelerek bilgi saklama arasındaki ilişki üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkisi olmadığı görülmüştür. Bu, işyeri arkadaşlığının bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkilemediğini göstermektedir. Ayrıca, işyeri arkadaşlığının, kişilerarası çatışma ve mantığa bürüyerek bilgi saklama arasındaki ilişki üzerinde de anlamlı bir düzenleyici etkisi olmadığı görülmüştür. Bu, işyeri arkadaşlığının bu iki değişken arasındaki ilişkiyi etkilemediğini göstermektedir.

Bu analiz sonuçları, kişilerarası çatışma ile bilgi saklama davranışları kaçamak davranarak bilgi saklama, bilmezden gelerek bilgi saklama, mantığa bürüyerek bilgi saklama arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Ancak, işyeri arkadaşlığının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisi karmaşık ve durumsaldır. İşyeri

arkadaşlığı, sadece kişilerarası çatışma ile kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki ilişkiyi anlamlı bir şekilde düzenlerken, diğer iki bilgi saklama türü için anlamlı bir düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Bu, işyeri arkadaşlığının bazı durumlarda kişilerarası çatışmanın bilgi saklama davranışlarına olan etkisini artırabileceğini, ancak her zaman bu etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

İkinci model, algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve kaçamak davranarak, bilmezden gelerek ve mantığa bürüyerek bilgi saklama arasındaki ilişkilerin yanı sıra, psikolojik güvenlik algısının ve işyeri arkadaşlığının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini incelemiştir.

Algılanan rekabetçi psikolojik iklim ile kaçamak davranarak bilgi saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güvenlik algısının, algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki ilişkiyi pozitif ve anlamlı bir şekilde düzenlediği görülmüştür. Psikolojik güvenlik algı seviyesi arttıkça, psikolojik güvenliğin algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki düzenleme gücü anlamlı ve daha yüksek hale gelmektedir.

Algılanan rekabetçi psikolojik iklim ile bilmezden gelerek bilgi saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güvenlik algısı ile bilmezden gelerek bilgi saklama arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik güvenlik algısının, algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve bilmezden gelerek bilgi saklama arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisi bulunmamaktadır.

Algılanan rekabetçi psikolojik iklim ile mantığa bürüyerek bilgi saklama arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Psikolojik güvenlik algısının, algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve mantığa bürüyerek bilgi saklama arasındaki ilişkiyi düzenleyici etkisi bulunmamaktadır.

Algılanan rekabetçi psikolojik iklim ile kaçamak davranarak bilgi saklama arasındaki ilişki üstünde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Analiz sonucuna göre işyeri arkadaşlığının bu değişkenler üzerinde düzenleyici bir etkisi olduğu görülmüştür. İşyeri arkadaşlığının bilmezden gelerek bilgi saklama davranışı ve algılanan rekabetçi psikolojik iklim arasındaki ilişkide ise düzenleyici bir etkisi bulunmamıştır. İşyeri arkadaşlığının, algılanan rekabetçi psikolojik iklim ile mantığa bürüyerek bilgi saklama arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi bulunmamıştır.

Araştırma Sonuçlarının Tartışılması

Bu çalışma, iki araştırma tasarımıyla çatışma, rekabetçi iklim ve psikolojik güvenlik algısı ile işyeri arkadaşlığının bilgi saklama davranışı üzerindeki rollerini inceleyerek bilgi saklama konusunda yapılan çalışmalara katkı sunmayı amaçlamıştır. Bilindiği kadarıyla bugüne kadar böyle bir çalışma yapılmamıştır. Bilgi saklama davranışı nispeten yeni ortaya çıkan bir kavram olarak görülmektedir (Bavik vd., 2018). Türkçe literatür incelendiğinde bu alanda yapılan çalışma sayısı çok azdır. Bu nedenle, bu alanda yapılan çalışmalar, öncüllerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir, bilgi aktarımının yönetimine rehberlik edebilir ve yönetim literatürünü zenginleştirebilir.

Bilgi saklama, bir bireyin başka bir kişinin talep ettiği bilgiyi kasıtlı olarak saklamaya veya gizlemeye yönelik bir girişimdir. Bilmezden gelerek bilgi saklama, saklayanın ilgili bilgidен habersiz gibi davrandığı durumları ifade etmekte ve bilgi saklamanın bu boyutu bir miktar aldatma içermektedir. Bu saklama türünde bilgi talep eden kişiye herhangi bir yanıt verilmemektedir (Zhao vd., 2016). Kaçınarak bilgi saklama, bilgiyi saklayan kişinin yanlış bilgi verdiği veya gelecekte tam bir cevap için yanıltıcı bir vaatte bulunduğu ancak bunu gerçekten sağlamaya yönelik bir niyetinin olmadığı durumları ifade etmektedir. Bu saklama çeşidinde de bilmezden gelerek saklama da olduğu gibi aldatma mevcuttur (Anand ve Hassan, 2019). Mantığa bürüyerek bilgi saklama, saklayan kişinin, istenen bilgiyi sağlayamayacağını öne sürerek veya başka

bir tarafı suçlayarak, istenen bilgiyi vermemesi için bir gerekçe sunduğu durumlarda meydana gelmektedir. Bu saklama türünde bir aldatma durumu olmayabilmektedir (Connelly vd., 2012). Bu üç saklama türünde de temel amacının bilgiyi talep eden bir iş arkadaşından saklamak olduğu görülmektedir.

Kişilerarası çatışmanın, bilgi saklama davranışları üzerindeki etkilerini anlamak için bilgi saklamanın alt boyutları ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu çalışmanın bulguları, kişilerarası çatışma ve bilgi saklama davranışları arasındaki karmaşık ilişkileri ve psikolojik güvenlik algısının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini derinlemesine incelemiştir. Araştırma, kişilerarası çatışmanın kaçamak davranarak, bilmezden gelerek ve mantığa bürünerek bilgi saklama davranışları üzerinde artırıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle çatışmanın artmasıyla birlikte bu saklama davranışlarının da arttığı bulunmuştur. Ayrıca, yüksek psikolojik güvenlik algısının bu ilişkileri güçlendirdiği ve çatışmanın etkilerini artırdığı görülmüştür.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, kişilerarası çatışmasının, bilmezden gelerek ve kaçamak davranarak bilgi saklama şeklindeki aldatıcı bilgi saklamayla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Venz ve Nesher Shoshan, 2022). İlgili araştırmada, kişilerarası çatışmalar nedeniyle çalışanların refahının tükenmesinin, bilgi saklama davranışları üzerinde farklı etkileri olduğunu, bu tükenmenin bilmezden gelerek ve kaçamak davranarak bilgi saklama davranışlarını tetiklediğini, ancak mantığa büründürülmüş bilgi saklama davranışını tetiklemediği ortaya koyulmaktadır. Diğer bir çalışmada ise bulgular, görev ve kişilerarası çatışmaların bilgi saklama davranışlarıyla doğrudan ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Boz Semerci, 2019). Sosyal değişim teorisinin önerdiği gibi, olumsuz bir kaynak olarak algılanan çatışma, çalışanların kişisel çıkarlarını teşvik etmekte ve paylaşma niyetlerini engellemektedir (de Dreu ve Weingart, 2003). Çatışmanın fırsatçılığa yol açtığı, bunun da “bilginin eksik veya çarpıtılmış olarak açıklanması, özellikle de yanıltmaya, çarpıtmaya, gizlemeye,

karartmaya veya başka şekilde kafa karıştırmaya yönelik hesaplı çabalar” anlamına geldiği belirtilmiştir (Ross vd., 1997). İşyerinde kişilerarası çatışmaların, bilgiye dair olumsuz davranışların kaynağı olduğu çünkü çalışanların, çatışma yüklü iş ilişkileriyle başa çıkmak için harcadıkları tükenen kaynakları geri kazanma mekanizması olarak bilgiyi sakladıkları söylenmektedir (Losada-Otálora vd., 2021). Buradan hareketle sınırlı kaynakların, görev ve ilişki çatışmasının varlığında saklanan kasıtlı bilginin ortaya çıkmasına neden olabilmesi olarak görülmektedir. Kaynakların korunması teorisinde de ileri sürüldüğü gibi bireylerin kaynakların eksikliğine veya azalmasına ilişkin algıları strese neden olmakta ve kendilerini koruma niyetlerini artırmaktadır (Hobfoll, 1989). Bu nedenle çalışanlar aralarında çatışma algıladıklarında bilgi saklamayı bir kendini savunma eylemi olarak değerlendirebilmektedirler. Bu davranış kalıbı araştırma sonuçlarımızla uyumlu olarak değerlendirilmektedir. Çalışmamızın sonuçları yukarıda anılan çalışmalar ve literatürle uyumlu olarak değerlendirilmektedir.

İşyerindeki arkadaşlıklar bir örgütün başarısı için çok önemlidir. Örneğin, firmalar arası iş birlikleri kapsamında kişisel ilişkileri olan liderler daha verimli, motive ve yaratıcı olup, organizasyonel birimlerinde daha fazla ciroya yol açmaktadır (Fehlings, 2020). Yapılan araştırmalar, işyeri arkadaşlıklarının bilgi saklama davranışı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ve bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu göstermektedir (He vd., 2022). İşyeri arkadaşlığının bilgi saklama davranışını engellemede ve azaltmada faydalı olduğuna dair sonuçlara ulaşılmıştır (Wang, 2022). İşyerinde arkadaşlıkların paylaşılması bazen işin verimliliğini artırırken bazen de işin verimliliğini azaltmaktadır (Xing, 2022). İşyeri arkadaşlığının etik çatışma ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi düzenlediğini öne sürdüğü çalışmasında Xing işyerinde arkadaşlık kültürü örgütte hâkim olursa, ekip düzeyinde bilgi saklama davranışını azaltmanın mümkün olduğunu söylemektedir (Xing, 2022). Çalışmamızda işyeri arkadaşlığının kişilerarası çatışma ve bilgi saklama davranışı üzerindeki düzenleyici etkisi araştırılmış ve işyeri arkadaşlığının

sadece kaçamak davranarak bilgi saklama davranışı üzerinde düzenleyici bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu düzenleyici etkinin ise literatürde beklenen negatif bir etkinin aksine pozitif olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda analiz sonuçlarımızın literatürden ayrıştığını söylemek mümkündür.

İşyeri arkadaşlığının çalışanlar ve kuruluşlar için bariz faydaları göz önüne alındığında, dünya çapındaki bilim adamlarının bu konu üzerinde çok sayıda ampirik çalışma yürütmesi olağan bir durum olarak karşılanmaktadır. Bunlar arasında demografik özellikler en kapsamlı şekilde analiz edilen değişkenlerdir ve işyerinde arkadaşlıkların oluşumunu ve gelişimini etkilediğine yaygın olarak inanılmaktadır. Ancak mevcut literatürde sunulan demografik özellikler ile işyeri arkadaşlıkları arasındaki ilişkilerin tutarsız ve hatta çelişkili olduğu aktarılmaktadır (Wang, 2022). Wang yapmış olduğu çalışmasında bahsettiği tutarsız durumu çözümlemek için işyeri arkadaşlıkları alanında yapılan ilk meta-analiz çalışmasını yürütmüş ve daha güvenilir sonuçlara ulaştığını iddia etmiştir. Bu çalışmanın bulgularına göre kadınlar asıl çabalarını ailelerine ayırma ve buna bağlı olarak meslektaşlarıyla etkileşimlerini sınırlama eğiliminde olmakta ve bu da işyerindeki arkadaşlıkların gelişimine zarar vermektedir. Kişilik özelliklerinin de işyeri arkadaşlığının oluşumunu etkilediği değerlendirilmektedir. Daha spesifik olarak, uyumluluk, vicdanlılık ve deneyime açıklık değerleri düşük olanlar, arkadaşlık oluşumu nedeniyle kuruma bağlılık hissedecek kadar ilişki kurma girişimlerinden etkilenemebilmektedirler (Richmond, 2022). Bu bağlamda işyeri arkadaşlığının demografik etkilerden ve kişilik özelliklerinden etkilenebileceğini göz önünde bulundurduğumuzda sonuçlarımızın literatürle uyumsuzluk göstermesi bu nedenler ışığında gerekçelendirilebilir.

Ayrıca arkadaşlar genellikle arkadaşlarından belirli özel muamele veya adam kayırmalarını bekleme eğilimindedirler. Çatışma durumunda, örneğin başka bir çalışma arkadaşına olumsuz bir bakış açısına sahip bir çalışan, bakış açısını diğer meslektaşlarıyla

paylaşabilir, bu da potansiyel olarak olumsuz görüşün yaygınlaşmasına ve çalışanların ilgili kişiyle paylaşımlarının azalmasına neden olabilir (Stepanek, 2015). İş yerindeki arkadaşlıklar, arkadaşlığı yöneten sosyal normlar ile örgütsel iş rollerini çevreleyen beklentiler arasındaki "sınırdaki" işler. Bu nedenle, bir kişinin performans düzeyini korurken bir arkadaşlığı sürdürebilmesi, arkadaşları hakkında nesnel yargılarda bulunurken aynı zamanda onlara niteliksiz destek sağlamak gibi çelişkili davranışlarla başa çıkabilmesine bağlıdır (Morrison ve Nolan, 2007). İşyeri arkadaşlığının çatışma ile kaçınarak bilgi saklama arasında kurmuş olduğu düzenleyicilik ilişkisini yukarıdaki bağlamda değerlendirmek mümkündür. İşyeri arkadaşlığının, sadece kaçamak davranarak bilgi saklama ile kişilerarası çatışma arasındaki ilişkiyi düzenlediği, diğer saklama biçimleri üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum, mesleki bağlamda meslektaşlarla arkadaşlık ilişkilerin bir çatışma ya da rekabet kaynağı olarak görülmediği şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanlar psikolojik olarak güvende hissettiklerinde, kendilerini ve benliklerini daha rahat ifade edebilmekte ve bu süreçte kariyerlerine zarar geleceği endişesini taşımamaktadırlar (Kahn, 1990). Psikolojik güvenlik algısı, çalışanların iş yerinde utanma veya aşağılanma korkusu olmadan fikirlerini özgürce dile getirmelerine ve işlerine odaklanmalarına olanak tanır. Bu bağlamda psikolojik güvenliği yüksek olan çalışanların bilgi saklamaya daha az eğilimli oldukları görülmektedir (Bavik vd., 2018). Bu sonuçları He ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmayla teyit etmişler ve psikolojik güvenliğin bilgi saklama davranışını azalttığını söylemişlerdir (He vd., 2020). Men ve arkadaşları, psikolojik güvenliğin etik liderlik-bilgi saklama ilişkisinde aracılık etkisini bulmuştur. Bu etki psikolojik güvenliğin artmasının bilgi saklama davranışını azalttığı öne sürülmektedir (Men vd., 2020). Literatürde genel olarak sonuçlar psikolojik güvenliğin bilgi saklama üzerindeki etkisinin azaltıcı olduğu görülmektedir. Ancak analiz

sonuçlarımız örneklemimiz için psikolojik güvenliğin bilgi saklama üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar literatürdeki sonuçların aksine bir yön belirtmektedir. Bu bağlamda bakıldığında psikolojik güvenliğin özel bazı durumlarda beklenen etkinin tersi yönde bir etki gösterebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle psikolojik güvenlik literatüründe, "psikolojik güvenlik olumsuz sonuçlara yol açabilir mi?" sorusunun cevabını aramak önemli bilgiler sağlayabilir. Örgütsel bilimlerdeki birçok yapıda olduğu gibi, pozitif yönlerle birlikte "karanlık bir taraf" da olabilir (Griffin ve O'Leary-Kelly, 2004). Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışları uzun süredir örgütsel işleyişi destekleyen pozitif bir davranış olarak kabul edilmiştir (Organ, 1997), ancak son araştırmalar bu tür davranışlarla ilişkili maliyetler olabileceğini göstermektedir (Bolino vd., 2013). Benzer şekilde, psikolojik güvenlik bazen olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Pearsall ve Ellis (2011), kişiler arası risk algılarının düşük olduğu yüksek psikolojik güvenlik seviyesinin, yüksek faydacılık olan takımların daha fazla aldatma davranışında bulunma olasılığını artıran bir bağlam oluşturduğunu bulmuşlardır. Dahası, faydacılık ve psikolojik güvenliğin etkileşimli etkilerinin, senaryoya dayalı hile kararından ziyade etik olmayan davranışlar üzerinde çok daha güçlü olduğu bulunmuştur (Pearsall ve Ellis, 2011). Varsayımsal bir senaryo üzerine yapılan tartışmaların, genellikle kişisel risk veya ödül içermeyebileceğini çünkü bu senaryoların gerçek bir geri dönüşünün olmadığını ve bu nedenle eksik değerlendirilebileceği söylenmektedir. Ancak, gerçek bir durum ilgili kararlar, kişiler arası riskleri ve somut çıktıları içermektedir. Bu tür durumlarda, grup içindeki psikolojik güvenlik düzeyi, faydacı ekip üyelerinin topluca etik dışı davranış davranmayacağını belirlemede daha kritik bir rol oynayabilmektedir (Pearsall ve Ellis, 2011).

Ayrıca, psikolojik güvenlik algısının nomolojik geçerliliğinin işyerinde kişiler arası alışverişin gerçekleştiği kültürel bağlama bağlı olması muhtemeldir. Yüksek

belirsizlikten kaçınma, psikolojik güvenliğin iş sonuçları üzerindeki olumlu etkilerini azaltabilmektedir (Edmondson ve Lei, 2014). Yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde, olumlu kişilik özellikleri, iş tasarımı unsurları ve destekleyici iş ortamının psikolojik güvenlik üzerindeki etkilerinin önemli ölçüde daha güçlü hale getirmektedir. Olumlu liderlik ilişkilerinin etkileri ise bu kültürlerde daha zayıf bulunmuştur (Edmondson ve Lei, 2014). Hofstede yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinin istikrarı ve resmi kuralların oluşturulmasını değerli bulduğunu söylemektedir (Hofstede, 2001). Bu kültürlerde daha yüksek psikolojik güvenlik hissedebilmek için sinyallerin daha geniş bir kaynaktan gelmesi gerekebilir. Bu nedenle, yüksek belirsizlikten kaçınma kültürlerinde çalışanlar, lider davranışlarına göre kişilik özellikleri, iş tasarımı ve destekleyici iş ortamı gibi unsurlara daha fazla duyarlılık gösterebilmektedirler (Edmondson ve Lei, 2014). Bu bağlamda, psikolojik güvenlik ile ilgili çalışmaların, örneklem grubunun ait olduğu kültür grubuna yönelik sonuçlarının da önemli olduğu değerlendirilmiştir.

Türkçe literatürde psikolojik güvenlik algısı ile bilgi saklama davranışı ilişkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Psikolojik güvenlik algısı, bireye yönelik ve örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları alt boyutları arasında yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Kayacan vd., 2019). Bu bulgu, psikolojik güvenliğin, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını göstermektedir. Uzunay ise üretkenlik karşıtı iş davranışları ve psikolojik güvenlik algısı arasındaki ilişkiyi de inceleyen çalışmasında psikolojik güvenlik algısının hoşgörü boyutunun üretkenlik karşıtı iş davranışları ile arasında pozitif bir ilişkiye rastlamıştır (Uzunay, 2022). Bu sonuç da literatür ile farklı yönde bir ilişkiye işaret etmektedir. İlgili çalışma psikolojik güvenliğin kültürel normlardan etkilenebileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Bilgi saklama davranışının da istenmeyen bir iş yeri davranışı olduğu düşünüldüğünde araştırmamızın sonuçlarında

ortaya çıkan psikolojik güvenlik algısının bilgi saklama üzerindeki pozitif düzenleyici etkisi bu sonuçlarla uyum göstermektedir.

Normal iş bağlamlarında, çalışanlar kişiler arası ilişkilere veya statükoya meydan okuyacak veya bozacak şekilde hareket etme konusunda daha düşük risk algıladığında, psikolojik güvenlik çalışanların güvenini, cesaretini ve başka türlü sergileyemeyecekleri davranışlara girişme motivasyonunu artırmaya yardımcı olmaktadır (Pury vd., 2007). Buradan hareketle çalışanlar kendilerini daha rahat hissettiklerinde istenmeyen bir işyeri davranışı olan bilgi saklama davranışını daha rahat gösterebilmektedirler. İtfaiye çalışanları ile yapılan bir araştırmada, psikolojik güvenliğin olumlu düzenleyici etkisinin, aşırı ve stresli ortamlarda çalışan itfaiyecilerin alt grubu için, tersine döndüğü görülmüş ve böylece psikolojik güvenliğin kritik sınır koşulu olduğu vurgulanmıştır (Sumanth vd., 2024). Bandura'nın teorisi ahlaki öz düzenlemenin bağlamsallaştırılmasını vurgulamaktadır. Bu teoriye göre, kişi, içinde bulunduğu durumları koşulların etkisiyle ağır bir şekilde değerlendirebilirken, benzer bir durumu koşullar değiştiğinde daha az önemli olarak görebilir (Bandura, 1991). Yapılan ampirik çalışmalarda psikolojik güvenliğin olumlu sonuçlarının incelenmesine aşırı derecede odaklanılmıştır. Son zamanlarda, yönetim araştırmasının bazı alanlarındaki yaygın ve karşı-teorik bulgulara dayanarak, Pierce ve Aguinis, 'iyi bir şeyin çok fazlası etkisi' olarak adlandırdıkları meta-teorik bir ilkeyi önermektedirler. Bu ilke temel olarak, tipik olarak faydalı öncüllerin seviyeleri eşik noktalarına ulaştığında ortaya çıkmakta ve ardından bunların istenen sonuçlarla ilişkileri doğrusal ve pozitif olmaktan eğrisel (ters U şekline) ve negatife kaymaktadır (Pierce ve Aguinis, 2011).

Psikolojik güvenlik, örgütlerde çalışanların kendilerini risk almadan, hata yapma korkusu duymadan düşüncelerini ifade edebilecekleri bir ortamda hissetmeleri anlamına gelir ve önceki araştırmalar, bu tür bir iklimin çalışan ve takım sesini artırmak, yaratıcılığı teşvik etmek ve öğrenmeyi desteklemek gibi pek çok olumlu sonuca yol açtığını ortaya

koymuştur (Edmondson, 1999; Edmondson ve Lei, 2014; Frazier vd., 2017). Ancak, farklı iş ortamları ve analiz düzeylerinde yapılan beş farklı araştırmaya dayanarak, yüksek düzeydeki psikolojik güvenlik ikliminin rutin performans sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebileceği öne sürölmektedir (Eldor vd., 2023).

Psikolojik güvenlik algısında meydana gelen farklı görüşlerin bu teoriler ve çalışmalar çerçevesinde açıklanabileceği düşünölmektedir. Çok iyi şeyin fazlası etkisi teorik çerçevesi, psikolojik güvenlik ve işyeri sonuçları arasındaki ilişkilerde doğrusal olmayan etkileşimler olabileceğini önermektedir. Bu nedenle, psikolojik güvenliğin belirli bir seviyesinin üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabileceği durumları incelemek önemlidir. Çalışmamızın sonuçlarının da bu bağlamda değerlendirilebileceği düşünölmektedir.

Algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve bilgi saklama davranışı ilişkisi incelendiğinde ikisi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşyerinde rekabetçi bir ortam algılayan satış görevlilerinin, bilgi saklama olasılığının arttığı bildirilmiştir (Han vd., 2020). İlgili çalışmanın bulguları, algılanan rekabetçi psikolojik iklimin çalışanları rekabet avantajı elde etmek için başkalarıyla paylaşmadan bilgilerini kendilerine saklamaya teşvik ettiğini öne sürmektedir. Benzer biçimde teknoloji şirketlerindeki çalışanların iş yeri ortamlarını oldukça rekabetçi algıladıkları, çalışanların bilgiyi saklama eğiliminde oldukları ve işyerinde adaletin varlığına ilişkin algının orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır (Iqbal, 2021). Oubrich ve arkadaşları rekabetçi iklimin bilgi saklama davranışını doğrudan pozitif olarak etkilediğı sonucuna ulaşmışlardır (Oubrich vd., 2021).

Çalışmamız, algılanan rekabetçi psikolojik iklim düzeyinin kaçamak davranarak, bilmezden gelerek ve mantığa bürüyerek bilgi saklama arasında pozitif bir ilişki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu kapsamda sonuçlarımızın literatürle uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Bu bulgular, örgütlerde bilgi yönetim stratejileri geliştirilirken kişilerarası ilişkilerin ve psikolojik iklimin dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Literatürde bu konularda yapılan çalışmalar bu bulguları desteklemekte ve ileriye dönük araştırmalar için yol gösterici olmaktadır.

Teorik Katkılar

Bu çalışma, iki araştırma tasarımıyla çatışma, rekabet psikolojik iklim ve psikolojik güvenlik algısı ile işyeri arkadaşlığı kavramlarını inceleyerek bilgi saklama konusunda daha önce yapılan çalışmalara katkı sunmayı amaçlamaktadır. Bilindiği kadarıyla bugüne kadar böyle bir çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma, bilgi paylaşımının teşvik edilmesine yönelik geleneksel odak noktasının ötesine geçerek bilgi saklamanın ardındaki olası kişilerarası ve çevresel faktörleri analiz etmektedir. Önceki araştırmalar bilginin saklanması tetikleyen bağlamsal ve bireysel olayları tanımlamaktadır. Ancak insanların neden bilgiyi sakladığını açıklamak için kişiler arası ve çevresel faktörleri birbirine bağlayan çalışmalar görece olarak az bulunmaktadır (Boz Semerci, 2019). Çalışmamız ayrıca bilgi saklama davranışının öncülleri üzerine yapılan araştırmalar (Connelly ve Zweig, 2015; Škerlavaj vd., 2018), iş yerindeki kişilerarası çatışmayla ilişkili içsel süreçler üzerine yapılan araştırmalar (Rispen ve Demerouti, 2016) ve negatif kişilerarası iş davranışlarının döngülerine ilişkin araştırmalar (Kayacan vd., 2019; Uzunay, 2022) için de önemli sonuçlar içermektedir.

Pratik Etkiler

Araştırmamızdan pratik çıkarımlar elde ederken bilgi saklamanın zararlı etkileri akılda tutulmalıdır. Bu bağlamda örgüt içi bilgi alışverişinin öneminin vurgulanması ve bilgi paylaşım ikliminin oluşturulması gibi çeşitli örgütsel araçların geliştirilmesi önem arz etmektedir (Connelly ve Zweig, 2015; Serenko ve Bontis, 2016).

Çalışmamız, yöneticilere işyerindeki rekabetin firmalar açısından her zaman olumlu sonuçlar getirmediği konusunda önemli ipuçları vermektedir. Rekabetçi bir psikolojik iklimin olumsuz bir sonucu olarak çalışanlar arasında bilgi saklama eğiliminin artması görülebilir. Bu durum, rekabetçi bir ortamda bilginin, çalışanlar tarafından diğerlerinden daha iyi performans göstermek için kullanılabilecek kritik bir kaynak olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, bilgi saklama davranışı bazen yenilikçi ve ilerici fikirlerin serbest akışını engelleyebilir. Uzun vadede başarılı kalabilmek için, birçok şirketin, rekabetçi bir örgütsel ortam algılamalarına rağmen çalışanların daha iş birlikçi ve etkili bir şekilde çalışmaya istekli olmaları için uygun teşvik programları kullanmaları gerekmektedir (Schaufeli, 2016).

İşyerinde kişilerarası çatışmalar, bilgiyle ilgili olumsuz davranışların kaynağı gibi görünmektedir çünkü çalışanlar, çatışma yüklü iş ilişkileriyle başa çıkmak için harcadıkları tükenen kaynakları geri kazanma mekanizması olarak bilgiyi saklamaktadırlar. Kişilerarası çatışmalar bilgi saklamayı tetiklediğinden, kuruluşların ve yöneticilerin bu etkiyi azaltacak kararlar alması gerekir. Birincisi, yöneticiler, en azından bir dereceye kadar kaynaklarını belirleyip kontrol ederek kişilerarası çatışmayı önleyebilirler. Örneğin yöneticiler, iş arkadaşları arasındaki rekabet yerine iş birliğine dayalı bir ödül sistemi tasarlayabilirler (Aime vd., 2010). Ayrıca ekip üyeleri arasında bilgi akışına ilişkin açık normların oluşturulması iş birlikçi bir atmosferin yaratılmasına yardımcı olabilir. Çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltmak için iş tasarımını yeniden düzenlemek, ekiplerin iş birliği duygusunun artmasını sağlayabilir.

Bunlara ek olarak hem rekabetçi psikolojik ortam hem de kişilerarası çatışmanın bilgi saklama davranışı üzerindeki etkilerini azaltmak için yöneticiler daha rahat bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Bu bağlamda psikolojik güvenlik algısı önemli bir rol oynamaktadır. Ancak yöneticiler bu konuda çok dikkatli davranmalıdır. İyi bir şeyin çok fazlası etkisi ilkesi gereği gerekli olandan daha fazla psikolojik güvenlik algısı bu

anlamda iyi bir sonuç göstermek yerine istenmeyen davranışları daha fazla da tetikleyebilecektir.

Kısıtlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Yaptığımız çalışmada faktör analizi sonuçları, ortak yöntem yanlılığının bu çalışmada olmadığını gösterse de daha büyük bir örneklem ve farklı örneklemeler, bulgularımızı doğrulamak ve bu bulguların işlevsel anlamını açıklamak açısından yararlı olacaktır. Kontrol değişkenleri ile çalışma değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen daha farklı örneklemelerde bu ilişkinin cinsiyete, jenerasyona veya pozisyona göre incelenmesinin daha kapsamlı bulgular ortaya çıkarabileceği dikkate alınmalıdır. Verilerin tek bir ülkeden (Türkiye) elde edilmiş olması bulguların genellenebilirliğini sınırlayabilir. Literatür, Türkiye'nin diğer ülkelere kıyasla kendine özgü bir kültürel, ekonomik ve kurumsal altyapıya ve mekanizmalara sahip olduğunu göstermektedir. Gelecekteki çalışmalar, kapsamlı sonuçlar elde etmek için bu çalışmanın bulgularını farklı ülke ve bağlamlardakilerle karşılaştırabilir.

İstenmeyen bir işyeri davranışı olan bilgi saklama davranışını ölçme, sosyal arzulanabilirlik veya yanıt vermeme önyargısıyla karşı karşıya kalabilir (Greco vd., 2015). Bu nedenle, çalışanlar bilgi saklama eğilimlerini daha az bildirebilirler (Černe vd., 2013). Bununla birlikte, bilgi saklama davranışı başkaları tarafından neredeyse hiç gözlemlenemeyen gizli bir davranış olduğundan, öz değerlendirmeler en uygun ölçüm seçeneği olarak görülmektedir (Berry vd., 2012). Bu bağlamda bilgi saklama davranışının ölçüm yöntemi araştırmamız için bir kısıt olarak görülmektedir.

Gelecekteki araştırmalar, psikolojik güvenliğin olumsuz ya da sınırlı fayda sağlayan sonuçlara nasıl ve ne zaman katkıda bulunduğunu daha derinlemesine incelemelidir. Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışları uzun süredir örgütsel işleyişi destekleyen pozitif bir davranış olarak kabul edilmiştir (Organ, 1997), ancak son

araştırmalar bu tür davranışlarla ilişkili maliyetler olabileceğini göstermiştir (Bolino vd., 2013). Psikolojik güvenlik algısı, çalışanların iş yerinde kendilerini daha rahat ve güvende hissetmelerini sağlar, bu da onların iş performanslarını ve yaratıcılıklarını artırır. Ancak, psikolojik güvenliğin çok yüksek seviyeleri, bazı durumlarda olumsuz sonuçlara yol açabilir ve bu nedenle gelecekteki araştırmaların bu konuyu daha fazla incelemesi gerekmektedir. Yüksek psikolojik güvenlik seviyeleri, çalışanların risk almaktan kaçınmalarına ve statükoyu zorlamaktan çekinmelerine neden olabilir, bu da örgütsel yenilik ve gelişimi engelleyebilir. Bu nedenle, psikolojik güvenlik ve işyeri sonuçları arasındaki ilişkileri anlamak ve bu ilişkileri optimize etmek için daha fazla araştırma yapılmalıdır.

Gelecekteki alışmalar, kısa ve uzun vadeli sonuçları birlikte inceleyerek, literatüre katkı sağlayabilir. Örneğin bilgi saklamanın bireysel kısa vadeli performans üzerinde pozitif etkilerin varlığı bir araştırma konusu olabilir. Eğer bu olumlu etki bulunursa uzun vadeli olarak nasıl sonuçlara sebep olduğu da araştırmaya dahil edilebilir. Gelecekteki araştırmalara dahil edilebilecek bir diğer koşul, bireylerin bilgiyi saklama motivasyonları olabilir. Saklama davranışı olumsuz sonuçlar doğursa da bilgiyi saklayan kişilerin motivasyonlarına bağlı olarak, bu kişilerin farklı amaçları ve nedenleri olduğunda farklı psikolojik sonuçlarla karşılaşmaları mümkündür.

Bilgi saklama literatürüne yeni çalışmalar eklendikçe, farklı teorik yaklaşımlara sahip diğer potansiyel mekanizmalar da araştırmalara dahil edilmelidir. Örneğin, psikolojik sahiplenme bilişsel olarak bilgi saklamayı teşvik edebilir. Gelecekteki araştırmalar bu olguyu irdeleyebilir ve ardından onu potansiyel bir aracı mekanizma olarak inceleyebilirler.

KAYNAKÇA

- Abou-Zeid, E. S., 2002,"A knowledge management reference model", **Journal of Knowledge Management**, 6(5), 486-499.
- Abrams, L. C. vd., 2003,"Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks", **Academy of Management Executive**, 17(4), 64-77.
- Abubakar, A. M. vd., 2017,"Does gender moderates the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach", **Tourism Management Perspectives**, 23, 129-139.
- Abubakar, A. M. vd., 2019,"Applying artificial intelligence technique to predict knowledge hiding behavior", **International Journal of Information Management**, 49, 45-57.
- Abugre, J. B., 2017,"Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations", **International Journal of Organizational Analysis**, 25(2), 198-216.
- Agarwal, U. A., Avey, J., Wu, K., 2022,"How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: evidence from India", **Journal of Knowledge Management**, 26(1), 209-231.
- Ahmad, B., Shafique, I., Kalyar, M. N., 2021,"A moderated mediation model of the association between coworker social undermining and knowledge hiding", **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**.
- Aiken, L. S., West, S. G., Reno, R. R., 1991,"*Multiple regression: Testing and interpreting interactions*", sage.
- Aime, F., Meyer, C. J., Humphrey, S. E., 2010,"Legitimacy of team rewards: Analyzing legitimacy as a condition for the effectiveness of team incentive designs", **Journal of Business Research**, 63(1), 60-66.

- Ajzen, I., 1991,"The Theory of Planned Behavior", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50(2), 179-211.
- Akhlaghimofrad, A., Farmanesh, P., 2021,"The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence", **Management Science Letters**, 2081-2090.
- Aksoy Kürü, S., Begenirbaş, M., 2023,"Örgütlerde Bilgi Saklama Davranışı Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması", **İş ve İnsan Dergisi**, 10(1), 25-39.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., Leidner, D. E., 2005,"An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices", **Journal of Management Information Systems**, 22(3), 191-224.
- Alavi, M., Leidner, D. E., 2001,"Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", **Source: MIS Quarterly**, 25(1), 107-136.
- Ali, M. vd., 2021,"How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge?", **International Entrepreneurship and Management Journal**, 17(1), 185-210.
- Aljawarneh, N. M. S., Atan, T., 2018,"Linking Tolerance to Workplace Incivility, Service Innovative, Knowledge Hiding, and Job Search Behavior: The Mediating Role of Employee Cynicism", **Negotiation and Conflict Management Research**, 11(4), 298-320.
- Amabile, T. M. vd., 1996,"Assessing the Work Environment for Creativity", **The Academy of Management Journal**, 39(5), 1154-1184.
- Anand, A., Centobelli, P., Cerchione, R., 2020,"Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding", **Journal of Organizational Change Management**, 33(2), 379-399.

- Anand, A., Offergelt, F., Anand, P., 2021, "Knowledge hiding – a systematic review and research agenda", **Journal of Knowledge Management**.
- Anand, A., Walsh, I., 2016, "Should knowledge be shared generously? Tracing insights from past to present and describing a model", **Journal of Knowledge Management**, 20(4), 713-730.
- Anand, P., Hassan, Y., 2019, "Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know", **Development and Learning in Organizations**, 33(6), 12-15.
- Andreeva, T., Kianto, A., 2011, "Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: A moderated mediation analysis", **Journal of Knowledge Management**, 15(6), 1016-1034.
- Anke, E. vd., 2019, "Shedding Light on Leaders' Self-Interest: Theory and Measurement of Exploitative Leadership", **Journal of Management**, 45(4), 1401-1433.
- Arain, G. A. vd., 2020, "Top-Down Knowledge Hiding in Organizations: An Empirical Study of the Consequences of Supervisor Knowledge Hiding Among Local and Foreign Workers in the Middle East", **Journal of Business Ethics**, 164(3), 611-625.
- Argote, L., McEvily, B., Reagans, R., 2003, "Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes", **Management Science**, 49(4), 571-582.
- Arias-Pérez, J., Lozada, N., Henao-García, E., 2020, "When it comes to the impact of absorptive capacity on co-innovation, how really harmful is knowledge leakage?", **Journal of Knowledge Management**, 24(8), 1841-1857.
- Arnold, T. vd., 2009, "Role Stressors and Retail Performance: The Role of Perceived Competitive Climate", **Journal of Retailing**, 85(2), 194-205.

- Arshad, R., Kebangsaan Malaysia, U., RosnitaI Ismail, I., 2018,"Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter?", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 5(3), 278-288.
- Ashforth, B. K., Saks, A. M., 1996,"Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment", **Academy of Management Journal**, 39(1), 149-178.
- Asrar-ul-Haq, M., Anwar, S., 2016,"A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges", **Cogent Business and Management**, 3(1), 1-17.
- Avey, J. B. vd., 2009,"Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes", **Journal of Organizational Behavior**, 30(2), 173-191.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I., 1999,"Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire Suggestions for modii cation arose when a", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 441-462.
- Azim, M. T., 2017,"Interpersonal conflict-handling styles: An islamic perspective", **South Asian Journal of Human Resources Management**, 4(2), 225-234.
- Back, T. H., Yoon, S., 2017,"Guilt and Shame: Environmental Message Framing Effects", **Journal of Advertising**, 46(3), 440-453.
- Baer, M. vd., 2010,"Win or Lose the Battle for Creativity: The Power and Perils of Intergroup Competition", **Academy of Management Journal**, 53(4), 827-845.
- Bandura, A., 1991,"Social cognitive theory of self-regulation", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50(2), 248-287.
- Bao, Y. vd., 2016,"The Research of Interpersonal Conflict and Solution Strategies", **Psychology**, 07(04), 541-545.

- Bari, M. W. vd., 2019,"Knowledge Hiding Behaviors and Team Creativity: The Contingent Role of Perceived Mastery Motivational Climate", **SAGE Open**, 9(3), 1-15.
- Bartee, D. L., Rowicki, M., 2020,"*An Examination of the Correlation between the Competitive Climate and the Ethical Climate in Organizations*", *ProQuest Dissertations and Theses*, Grand Canyon University, United States -- Arizona. Geliş tarihi gönderen <https://www.proquest.com/dissertations-theses/examination-correlation-between-competitive/docview/2419104001/se-2?accountid=210906>
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., Higgins, C. C., 2001,"*Organizational Research: Determining Organizational Research: Determining Appropriate Sample Size in Survey Research Appropriate Sample Size in Survey Research*", *Information Technology, Learning, and Performance Journal* (C. 19).
- Bartol, K. M., Srivastava, A., 2002,"Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems", **Journal of Leadership and Organization Studies**, 9(1), 64-76.
- Baumeister, R. F., Stillwell, A. M., Heatherton, T. F., 1994,"Guilt: An Interpersonal Approach", **Psychological Bulletin**, 115(2), 243-267.
- Bavik, Y. L. vd., 2018,"Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths", **The Leadership Quarterly**, 29(2), 322-332.
- Baykal, K., Kovancı, A., 2008,"Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 3(3), 21-38.
- Bazezew, A., Neka, M., 2017,"Interpersonal Conflicts and Styles of Managing Conflicts among Students at Bahir Dar University, Ethiopia", **Journal of Student Affairs in Africa**, 5(1), 27-39.

- Becerra-Fernandez, I., Sabherwal, R., 2010,"*Knowledge Management Systems and Processes*", M.E.Sharpe.
- Beheshtifar, M., Zare, E., 2013,"Interpersonal Conflict: A Substantial Factor to Organizational Failure", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 3(5), 400.
- Benetti-Mcquoid, J., Bursik, K., 2005,"Individual Differences in Experiences of and Responses to Guilt and Shame: Examining the Lenses of Gender and Gender Role", **Sex Roles**, 53(2).
- Bergström, O., Styhre, A., Thilander, P., 2014,"Paradoxifying organizational change: Cynicism and resistance in the Swedish armed forces", **Journal of Change Management**, 14(3), 384-404.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., Barratt, C. L., 2012,"Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison.", **Journal of applied psychology**, 97(3), 613.
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Lau, B., 2011,"Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying", **International Journal of Manpower**, 32(2), 178-193.
- Bigoni, M. vd., 2015,"Cooperation or Competition? A Field Experiment on Non-monetary Learning Incentives", **The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy**, 15(4), 1753-1792.
- Blanco-Donoso, L. M. vd., 2017,"Social Job Resources as Sources of Meaningfulness and its Effects on Nurses' Vigor and Emotional Exhaustion: A Cross-Sectional Study Among Spanish Nurses", **Current Psychology**, 36(4), 755-763.
- Blau, P. M., 1964,"*Exchange and Power in Social Life*", JOHN WILEY & SONS, INC.

- Blumenberg, S., Wagner, H. T., Beimborn, D., 2009, "Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance", **International Journal of Information Management**, 29(5), 342-352.
- Bock, G.-W. vd., 2005, "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", **MIS Quarterly**, 29(1), 87-111.
- Bogilović, S., Černe, M., Škerlavaj, M., 2017, "European Journal of Work and Organizational Psychology Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 26(5), 710-723.
- Boland, R. J., Tenkasi, R. V., 1995, "Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing", **Organization Science**, 6(4), 350-372.
- Bolino, M. C. vd., 2013, "Exploring the dark side of organizational citizenship behavior", **Journal of organizational behavior**, 34(4), 542-559.
- Bolton, L. R. vd., 2012, "Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: A moderated mediational approach", **Stress and Health**, 28(3), 222-233.
- Bono, J. E. vd., 2002, "The role of personality in task and relationship conflict", **Journal of Personality**, 70(3), 311-344.
- Bonta, B. D., 1997, "Cooperation and competition in peaceful societies.", **Psychological Bulletin**, 121(2), 299-320.
- Boroş, S. vd., 2010, "Struggles for cooperation: Conflict resolution strategies in multicultural groups", **Journal of Managerial Psychology**, 25(5), 539-554.

- Boz Semerci, A., 2019, "Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values", **International Journal of Conflict Management**, 30(1), 111-131.
- Bradley, B. H. vd., 2012, "Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate", **Journal of Applied Psychology**, 97(1), 151-158.
- Brown, G., Lawrence, T. B., Robinson, S. L., 2005, "Territoriality in Organizations", **The Academy of Management Review**, 30(3), 577-594.
- Brown, G., Pierce, J. L., Crossley, C., 2014, "Toward an understanding of the development of ownership feelings", **Journal of Organizational Behavior**, 35(3), 318-338.
- Brown, G., Robinson, S., 2011, "Reactions to territorial infringement", **Organization Science**, 22(1), 210-224.
- Brown, M., Treviño, L., 2006, "Ethical leadership: A review and future directions", **Leadership Quarterly**, 17(6), 595-616.
- Brown, M., Treviño, L., Harrison, D., 2005, "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 97(2), 117-134.
- Brown, S., Leigh, T., 1996, "A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance", **Journal of Applied Psychology**, 81(4), 358-368.
- Brown, S. R., Cron, W. L., Slocum, J. W., 1998, "Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance", **Journal of Marketing**, 62(4), 88-98.
- Browne, M. W., Cudeck, R., 1992, "Alternative ways of assessing model fit", **Sociological methods & research**, 21(2), 230-258.

- Burke, W. W., Noumair, D. A., 2015, "*Organization development : a process of learning and changing*", New Jersey: Pearson Education.
- Burmeister, A., Fasbender, U., Gerpott, F. H., 2019, "Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 92(2), 281-304.
- Butt, A. S., 2019, "Antecedents of knowledge hiding in a buyer–supplier relationship", **Knowledge and Process Management**, 26(4), 346-354.
- Byrne, A. vd., 2014, "The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors", **Leadership Quarterly**, 25(2), 344-357.
- Byrne, D., 2011, "*Applying social science: The role of social research in politics, policy and practice*", Policy Press.
- Cahyaningsih, E. vd., 2017, "NUSANTARA: A New Model of Knowledge Management in Government Human Capital Management", **Procedia Computer Science**, 124, 61-68.
- Cao, Y., Xiang, Y., 2012, "The impact of knowledge governance on knowledge sharing", **Management Decision**, 50(4), 25-1747.
- Carleton, R. N. vd., 2006, "Brief fear of negative evaluation scale", **Depression and Anxiety**, 23(5), 297-303.
- Carmines, E. G., 1979, "Reliability and validity assessment", **Quantitative Applications in the Social Sciences/Sage**.
- Carnevale, J., Huang, L., Harms, P., 2018, "Speaking up to the “emotional vampire”: A conservation of resources perspective ☆", **Journal of Business Research**, 91, 48-59.

- Cartwright, S., Holmes, N., 2006,"The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism", **Human Resource Management Review**, 16(2), 199-208.
- Cepeda-Carrion, I. vd., 2017,"Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value", **European Research on Management and Business Economics**, 23(1), 1-7.
- Černe, M. vd., 2013,"What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity", **Academy of Management Journal**, 57(1).
- Chalkidou, T. V., 2011,"*Conflict Management Style Preferences and Personality Traits of Unit Leaders Within Recreation, Parks and Leisure Studies*", Oklahoma State University.
- Chan, T. Y., Li, J., Pierce, L., 2014,"Compensation and Peer Effects in Competing Sales Teams", **Management Science**, 60(8), 1965-1984.
- Chang, J. Y., Choi, J. N., 2007,"The dynamic relation between organizational and professional commitment of highly educated research and development (r&d) professionals", **Journal of Social Psychology**, 147(3), 299-315.
- Chen, C. J., Huang, J. W., 2009,"Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity", **Journal of Business Research**, 62(1), 104-114.
- Chen, J., Mcqueen, R. J., 2010,"Knowledge transfer processes for different experience levels of knowledge recipients at an offshore technical support center", **Information Technology & People**, 23(1), 54-79.
- Chen, Y.-J., 2015,"The Role of Reward Systems in Product Innovations: An Examination of New Product Development Projects", **Project Management Journal**, 46(3), 36-48.

- Chhabra, B., Pandey, P., 2022, "Job insecurity as a barrier to thriving during COVID-19 pandemic: a moderated mediation model of knowledge hiding and benevolent leadership", **Journal of Knowledge Management**.
- Chiaburu, D. S., Harrison, D. A., 2008, "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance", **Journal of Applied Psychology**, 93(5), 1082-1103.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., 2012, "The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison", **Journal of Management Studies**, 49(3), 538-570.
- Chohan, A., Usman, M., 2020, "Leaders' Envy and Knowledge Hiding in Universities in Pakistan", **International Review of Social Sciences**, 8(5). Geliş tarihi gönderen <https://www.researchgate.net/publication/343254451>
- Choi, B., Lee, H., 2002, "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process", **Expert Systems with Applications**, 23, 173-187.
- Clark, L. A., Watson, D., 1995, "Constructing validity: Basic issues in objective scale development.", **Psychological Assessment**, 7(3), 309-319.
- Cochran, W. G., 1963, "*Sampling techniques*", John Wiley & Sons. Geliş tarihi gönderen <https://books.google.com.tr/books?id=Y-SxXwAACAAJ>
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A., 1990, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", **Administrative Science Quarterly**, 35(1), 128-152.
- Cole, M. S., Bruch, H., Vogel, B., 2006, "Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism", **Journal of Organizational Behavior**, 27(4), 463-484.
- Collins, B. J., 2017, "Fair? I Don't Care: Examining the Moderating Effect of Workplace Cynicism on the Relationship Between Interactional Fairness and Perceptions of

- Organizational Support From a Social Exchange Perspective", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 24(3), 401-413.
- Connelly, C. E. vd., 2012,"Knowledge hiding in organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 33(1), 64-88.
- Connelly, C. E. vd., 2019,"Understanding knowledge hiding in organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 40(7), 779-782.
- Connelly, C. E., Zweig, D., 2015,"How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 24(3), 479-489.
- Constant, D., Kiesler, S., Sproull, L., 1994,"What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing", **Information Systems Research**, 5(4), 400-421.
- Cress, U. vd., 2005,"Social Dilemma in Knowledge Communication Via Shared Databases", *İçinde Barriers and Biases in Computer-Mediated Knowledge Communication* (C. 5, ss. 143-167).
- Creswell, J. D., Creswell, J. W., 2023,"*Research Design*".
- Creswell, J. W., 2014,"*A concise introduction to mixed methods research*", SAGE publications.
- Cropanzano, R. vd., 2017,"Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies", **Academy of Management Annals**, 11(1), 479-516.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S., 2005,"Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", **Journal of Management**, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C., Chen, P., 2002,"Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice", **Group & Organization Management**, 27(3), 324-351.

- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., 1999,"An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", **Academy of Management Review**, 24(3), 522-537.
- Cummings, J. N., 2004,"Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization", **Management Science**, 50(3), 352-364.
- Çalışkan, S. C., 2011,"Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(3), 77-92.
- Çelik, S., Gürcüoğlu, E. A., 2016,"Generations and their relations in social processes", **Security Strategy and Political Studies**, 1(1), 117-127.
- Çetin, A., Şentürk, M., Tekmen, E., 2016,"Mesleki Bağlılık ve Mesleki Öz-yeterlik Algısının Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(2), 289-315.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö., 2014,"Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Öğrencilerin Girişimci Olma Niyetlerinin İncelenmesi", **Journal of Economics and Management Research**, 3(1).
- Çiçek, B., Söylemez, M., 2020,"Sosyal Karşılaştırma Bakış Açısından Dedikodu, Rekabet ve Etik İklim İlişkisi", **International Journal of Management Economics and Business**, 16(3), 639-656.
- David, E. M. vd., 2021,"Helping While Competing? The Complex Effects of Competitive Climates on the Prosocial Identity and Performance Relationship", **Journal of Management Studies**, 58(6), 1507-1531.
- De Dreu, C. K. W., Van Knippenberg, D., 2005,"The possessive self as a barrier to conflict resolution: Effects of mere ownership, process accountability, and self-concept clarity on competitive cognitions and behavior", **Journal of Personality and Social Psychology**, 89(3), 345-357.

- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., 2003,"Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis", **Journal of Applied Psychology**, 88(4), 741-749.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., Jehn, K. A., 2012,"Supplemental Material for The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 97, 360-390.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R., 1998,"Organizational Cynicism", **The Academy of Management Review**, 23(2), 341-352.
- Demirkasımoğlu, N., 2015,"Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?", **International Journal of Higher Education**, 5(1).
- Dolen, M. R., Shultz, K. S., 1998,"Comparison of Organizational, Professional, University, And Academic Commitment Scales", **Psychological Reports**, 82, 1232-1234.
- Duan, Y. vd., 2022,"Unveiling the impacts of explicit vs. tacit knowledge hiding on innovation quality: The moderating role of knowledge flow within a firm", **Journal of Business Research**, 139, 1489-1500.
- Edmondson, A., 1999,"Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", **Administrative Science Quarterly**, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A., 2002,"Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams", İçinde M. A. West (Ed.), *International Handbook of Organizational Teamwork*, London: Blackwell.
- Edmondson, A. C., Lei, Z., 2014,"Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct", **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 1, 23-43.

- Eldor, L., Hodor, M., Cappelli, P., 2023, "The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 177.
- Erdost, E., Reyhanoglu, M., Karacaoğlu, K., 2007, "Organizational Cynism and Testing Related Scales in a Firm in Turkey", İçinde 15. *National Management and Organization Congress* (ss. 514-524).
- Erten, S., 2002, "Planlanmış Davranış Teorisi ile Uygulamalı Öğretim Metodu", **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 19(2), 217-233.
- Ertosun, Ö., 2023, "Etik, Adalet ve Rekabetçi İklim Algısının Çalışan Adanmışlığı Üzerindeki Rolü", **Equinox Journal of Economics Business and Political Studies**.
- Eschleman, K., Bowling, N., Alarcon, G., 2010, "Supplemental Material for A Meta-Analytic Examination of Hardiness", **International Journal of Stress Management**.
- Evans, J. M., Hendron, M. G., Oldroyd, J. B., 2015, "Withholding the ace: The individual- and unit-level performance effects of self-reported and perceived knowledge hoarding", **Organization Science**, 26(2), 494-510.
- Farooq, R., Sultana, A., 2021, "Abusive supervision and its relationship with knowledge hiding: the mediating role of distrust", **International Journal of Innovation Science**, 13(5), 709-731.
- Fauzi, M. A., 2022, "Knowledge hiding behavior in higher education institutions: a scientometric analysis and systematic literature review approach", **Journal of Knowledge Management**.
- Fehlings, S., 2020, "Doing business in Yabaolu Market, Beijing: (inter-)ethnic entrepreneurship, trust and friendship between Caucasian and Chinese traders", **Central Asian Survey**, 39(1), 95-115.

- Ferris, D. L. vd., 2008, "The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale", **Journal of Applied Psychology**, 93(6), 1348-1366.
- Fletcher, T. D., Major, D. A., Davis, D. D., 2008, "The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress, and performance", **Journal of Organizational Behavior**, 29(7), 899-922.
- Fong, P. S. W. vd., 2018, "Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence", **Management Decision**, 56(2), 329-343.
- Fornell, C., Larcker, D. F., 1981, "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39-50.
- Fousiani, K., Wisse, B., 2022, "Effects of Leaders' Power Construal on Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Competitive Climate at Work", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 29(3), 306-324.
- Frazier, M. L., Bowler, W. M., 2015, "Voice Climate, Supervisor Undermining, and Work Outcomes: A Group-Level Examination", **Journal of Management**, 41(3), 841-863.
- Frazier, M. L., Tupper, C., 2018, "Supervisor Prosocial Motivation, Employee Thriving, and Helping Behavior: A Trickle-Down Model of Psychological Safety", **Group & Organization Management**, 43(4), 561-593.
- Fredrickson, B. L., 2001, "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions", **American Psychologist**, 56(3), 218-226.
- Friedman, R. A. vd., 2000, "What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress", **International Journal of Conflict Management**, 11(1), 32-55.

- Gagné, M., 2009,"A model of knowledge-sharing motivation", **Human Resource Management**, 48(4), 571-589.
- Gagné, M. vd., 2019,"Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design", **Journal of Organizational Behavior**, 40(7), 783-799.
- Gagné, M., Deci, E. L., 2005,"Self-determination theory and work motivation", **Journal of Organizational Behavior**, 26(4), 331-362.
- Garbers, Y., Konradt, U., 2014,"The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 87(1), 102-137.
- Gaut, B., 2010,"The Philosophy of Creativity", **Philosophy Compass**, 5(12), 1034-1046.
- Gerbing, D. W., Anderson, J. C., 1988,"An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment", **Journal of Marketing Research**, 25(2), 186-192.
- Ghaffar, A. vd., 2013,"Interpersonal Conflict Management Strategies in Private Schools of Kpk, Pakistan", **Educational Science International Science Congress Association**, 1(6), 1-7.
- Ghani, U. vd., 2020,"Knowledge hiding in higher education: role of interactional justice and professional commitment", **Higher Education**, 79(2), 325-344.
- Gineikiene, J., Schlegelmilch, B. B., Auruskeviciene, V., 2017,"“Ours” or “theirs”? Psychological ownership and domestic products preferences", **Journal of Business Research**, 72, 93-103.
- Goebel, S., Weißenberger, B. E., 2017,"The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance", **Journal of Business Ethics**, 141(3), 505-528.

- Gold, A. H., Malhotra, A., Segars, A. H., 2001,"Knowledge management: An organizational capabilities perspective", **Journal of Management Information Systems**, 18(1), 185-214.
- Grant, R. M., 1996,"Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm", **Strategic Management Journal**, 17, 109-122.
- Greco, L. M., O'Boyle, E. H., Walter, S. L., 2015,"Absence of malice: a meta-analysis of nonresponse bias in counterproductive work behavior research.", **Journal of Applied Psychology**, 100(1), 75.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A. M., 2004,"An introduction to the dark side", **The dark side of organizational behavior**, 1-19.
- Guo, L., Cheng, K., Luo, J., 2021,"The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective", **Leadership and Organization Development Journal**, 42(1), 83-98.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V., 2000,"Knowledge Flows within Multinational Corporations", **Management Journal**, 21(4), 473-496.
- Haar, J. M., Spell, C. S., 2004,"Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment", **The International Journal of Human Resource Management**, 15(6), 1040-1055.
- Haar, J., O'Kane, C., Cunningham, J. A., 2022,"Firm-level antecedents and consequences of knowledge hiding climate", **Journal of Business Research**, 141, 410-421.
- Hair, J. F., 2009,"Multivariate data analysis".
- Halbesleben, J. R. B. vd., 2014,"Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory", **Journal of Management**, 40(5), 1334-1364.

- Haldin-Herrgard, T., 2000,"*Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations*",
Journal of Intellectual Capital (C. 1, ss. 1469-1930),# MCB University Press.
Geliş tarihi gönderen <http://www.emerald-library.com>
- Han, M. S. vd., 2020,"Knowledge hiding as the dark side of competitive psychological climate", **Journal of Organizational Change Management**, 33(2), 379-399.
- Hao, Q., Wei, K., Zhang, B., 2022,"How to attenuate the effects of abusive supervision on knowledge hiding: the neutralizing roles of coworker support and individual characteristics", **Journal of Knowledge Management**.
- Hari, S., Egbu, C., Kumar, B., 2005,"A knowledge capture awareness tool An empirical study on small and medium enterprises in the construction industry",
Engineering, Construction and Architectural Management, 12(6), 533-567.
- Hau, Y. S. vd., 2013,"The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions", **International Journal of Information Management**, 33, 356-366.
- He, P. vd., 2020,"Linking work-related and non-work-related supervisor–subordinate relationships to knowledge hiding: a psychological safety lens", **Asian Business and Management**.
- He, P. vd., 2021,"Knowledge Hiding: Current Research Status and Future Research Directions", **Frontiers in Psychology**, 12.
- He, P. vd., 2022,"Workplace friendship, employee well-being and knowledge hiding: The moderating role of the perception of Chaxu climate", **Frontiers in Psychology**, 13.
- Hegazy, F., Ghorab, K., 2015,"The Effect of Knowledge Management Processes on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits in an Academic Institution's Portal Environment", **Communications of the IBIMA**, 1-32.

- Hendijani, R., Ahmadi, M. M., 2023,"Thinking styles and conflict management: a gamified empirical study", **International Journal of Organizational Analysis**.
- Henttonen, K., Blomqvist, K., 2005,"Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication", **Strategic Change**, 14(2), 107-119.
- Henttonen, K., Lehtimäki, H., 2017,"Open innovation in SMEs Collaboration modes and strategies for commercialization in technology-intensive companies in forestry industry", **European Journal of Innovation Management**, 20(2), 329-347.
- Hernaes, T. vd., 2019,"Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate", **Journal of Knowledge Management**, 23(4), 597-618.
- Hislop, D., 2005,"*Knowledge management in organizations : a critical introduction*", Oxford University Press.
- Hobfoll, S. E., 1989,"Conservation of Resources A New Attempt at Conceptualizing Stress", **American Psychologist**, 44(3), 513-524.
- Hocker, J. L., Wilmot, W. W., 2017,"*Interpersonal Conflict*", New York: McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G., 2001,"*Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*", sage.
- Hom, P. W. vd., 2017,"One hundred years of employee turnover theory and research", **Journal of Applied Psychology**, 102(3), 530-545.
- Homans, G. C., 1961,"The Humanities and the Social Sciences", **American Behavioral Scientist**, 4(8), 3-6.
- Horuz, İ., ve Taşgıt, Y. E. (2020). Çalışanların Psikolojik Güvenlik Algısı ve Politik Taktik Davranışları Arasındaki İlişkiler. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 34(4), 1513-1541. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.766569>

- Howells, J., 1996, "Tacit knowledge, innovation and technology transfer", **Technology Analysis and Strategic Management**, 8(2), 91-106.
- Hu, Y. vd., 2018, "Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' Willingness to Speak Out", **Frontiers in Psychology**, 9(SEP).
- Huang, C. C., Chu, C. Y., Jiang, P. C., 2008, "An empirical study of psychological safety and performance in technology R & D Teams", **Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT**, 1423-1427.
- Huo, W. vd., 2016, "Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior", **Journal of Knowledge Management**, 20(5), 880-897.
- Inceoglu, I. vd., 2018, "Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda", **Leadership Quarterly**, 29(1), 179-202.
- Ipe, M., 2003, "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework", **Human Resource Development Review**, 2(4), 337-359.
- Iqbal, I., 2021, "Effects of Competitive Psychological Climate on Employees' Knowledge Hiding Behavior-Moderation by Organizational Justice", **Leadership and Organizational Behavior Journal**, 1(1), 39-51.
- Irum, A., Ghosh, K., Pandey, A., 2020, "Workplace incivility and knowledge hiding: a research agenda", **Benchmarking: An International Journal**, 27(3), 958-980.
- Issac, A. C., Baral, R., 2018, "Dissecting knowledge hiding: a note on what it is and what it is not", **Human Resource Management International Digest**, 26(7), 20-24.

- Jafari-Sadeghi, V. vd., 2022,"Somebody is hiding something: Disentangling interpersonal level drivers and consequences of knowledge hiding in international entrepreneurial firms", **Journal of Business Research**, 139, 383-396.
- Jahanzeb, S., De Clercq, D., Fatima, T., 2021,"Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence", **Management Decision**, 59(2), 446-462.
- Jamovi, 2024,"The jamovi project (2024). jamovi (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>".
- Janssen, O., Van Yperen, N. W., 2004,"Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction", **The Academy of Management Journal**, 47(3), 368-384.
- Jehn, K. A., 1994,"Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict", **International Journal of Conflict Management**, 5(3), 223-238.
- Jehn, K. A., 1995,"A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", **Administrative Science Quarterly**, 40, 256-282.
- Jehn, K. A., Mannix, E. A., 2001,"The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", **The Academy of Management Journal**, 44(2), 238-251.
- Jelenic, D., 2011,"The Importance of Knowledge Management in Organizations-With Emphasis on The Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective", *İçinde Management, Knowledge and Learning International Conference*.
- Jiang, Z. vd., 2019,"Knowledge hiding as a barrier to thriving: The mediating role of psychological safety and moderating role of organizational cynicism", **Journal of Organizational Behavior**, 40(7), 800-818.

- Jin Huan, L. vd., 2012,"The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace", **Business & Entrepreneurship Journal**, 1(1), 2241-2312.
- Johnson, J. L., O'Leary-Kelly, A. M., 2003,"The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal", **Journal of Organizational Behavior**, 24(SPEC. ISS.), 627-647.
- Jussila, I. vd., 2015,"Individual psychological ownership: Concepts, evidence, and implications for research in marketing", **Journal of Marketing Theory and Practice**, 23(2), 121-139.
- Kahn, W. A., 1990,"Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", **Academy of Management Journal**, 33(4), 692-724.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., Wei, K.-K., 2005,"Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation", **MIS Quarterly**, 29(1), 113-143.
- Karahanna, E., Xin Xu, S., Zhang, N., 2015,"Psychological Ownership Motivation and Use of Social Media", **Journal of Marketing Theory and Practice**, 23(2), 185-207.
- Kartalpe Behram, N., Dinç, E., 2014,"Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(1), 115-124.
- Kayacan, M., Özdemir, H. Ö., Erkutlu, H. V., 2019,"Sağlık Çalışanlarında Psikolojik Güvenlik ile Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasında Bir Çalışma", **Türk Turizm Arastirmalari Dergisi**, 2(3), 166-179.
- Keller, A. C. vd., 2016,"Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling", **Personality and Individual Differences**, 96, 122-126.

- Khalid, M. vd., 2018,"When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors An Islamic work ethics perspective", **Leadership & Organization Development Journal**, 39(6), 794-806.
- Khoreva, V., Wechtler, H., 2018,"HR practices and employee performance: the mediating role of well-being", **Employee Relations**, 40(2), 227-243.
- Khoreva, V., Wechtler, H., 2020,"Exploring the consequences of knowledge hiding: an agency theory perspective", **Journal of Managerial Psychology**, 35(2), 71-84.
- Kiessling, T. S. vd., 2009,"Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy", **Journal of World Business**, 44(4), 421-433.
- Kiewitz, C. vd., 2016,"Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence", **Journal of Applied Psychology**, 101(5), 731-742.
- Kilduff, G. J. vd., 2016,"Whatever It Takes to Win: Rivalry Increases Unethical Behavior", **Academy of Management Journal**, 59(5), 1508-1534.
- Kim, M., Beehr, T. A., 2020,"Making the case for procedural justice: employees thrive and work hard", **Journal of Managerial Psychology**, 35(2), 100-114.
- King, W. R., Marks, P. V., 2008,"Motivating knowledge sharing through a knowledge management system", **Omega**, 36, 131-146.
- Kmiecik, R., 2022,"Alexithymia, social inhibition, affectivity, and knowledge hiding", **Journal of Knowledge Management**.
- Koay, K. Y., Lim, P. K., 2021,"Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms", **Journal of Knowledge Management**.
- Kock, F., Berbekova, A., Assaf, A. G., 2021,"Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control", **Tourism Management**, 86, 104330.

- Kock, N., 2021, "Harman's single factor test in PLS-SEM: Checking for common method bias", **Data Analysis Perspectives Journal**, 2(2), 1-6.
- Kogut, B., Zander, U., 1992, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", **Organization Science**, 3(3), 383-397.
- Kohn, A., 1992, "*No Contest: The Case Against Competition*", *Houghton Mifflin Harcourt*.
- Konan, N., Çelik, T., 2018, "Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Kastamonu Education Journal**, 26(4), 1043-1054.
- Koranteng, F. N., Wiafe, I., Kuada, E., 2019, "An Empirical Study of the Relationship Between Social Networking Sites and Students' Engagement in Higher Education", **Journal of Educational Computing Research**, 57(5), 1131-1159.
- Krejcie, R. V., Morgan, D. W., 1970, "Determining Sample Size for Research Activities", **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610.
- Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H., 2019, "Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing", **Business Horizons**, 62(1), 65-74.
- Kremers, A., 2018, "*The relationship between knowledge hiding and turnover intentions: The mediating role of affective commitment and the moderating effect of commitment*", Tilburg University Faculty of Social and Behavioral Sciences.
- Krok, E., 2013, "Willingness to share knowledge compared with selected social psychology theories", **Contemporary Economics**, 7(1), 101-109.
- Kumar Jha, J., Varkkey, B., 2018, "Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: evidence from the Indian R&D professionals", **Journal of Knowledge Management**, 22(4), 824-849.

- Ladan, S., Binti, N., Belal, N., 2017,"Does knowledge based psychological ownership matter? Transformational leadership and knowledge hiding: A proposed framework", **Journal of the Academy of Business and Retail Management**, *11*(4), 60-67.
- Lange, J., Crusius, J., 2015,"The tango of two deadly sins: The social-functional relation of envy and pride.", **Journal of Personality and Social Psychology**, *109*(3), 453-472.
- Lange, P. vd., 1997,"Development of Prosocial, Individualistic, and Competitive Orientations: Theory and Preliminary Evidence", **Journal of Personality and Social Psychology**, *73*(4), 733-746.
- Lanke, P., 2018,"Knowledge hiding: impact of interpersonal behavior and expertise", **Human Resource Management International Digest**, *26*(2), 30-32.
- Lavelle, M. vd., 2021,"The role of transactive memory systems, psychological safety and interpersonal conflict in hospital team performance", **Ergonomics**, *65*(3), 519-529.
- Lawler, E. J., Thye, S. R., 1999,"Bringing Emotions Into Social Exchange Theory", **Annu. Rev. Sociol.**, *25*, 217-261.
- Leavy, P., 2022,"*Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*", Guilford Publications.
- Lee, J., Lee, H., Park, J.-G., 2014,"Exploring the impact of empowering leadership on knowledge sharing, absorptive capacity and team performance in IT service", **Information Technology & People**, *27*(3), 366-386.
- Lee, K. L., 2008,"An Examination between the Relationships of Conflict Management Styles and Employees' Satisfaction", **International Journal of Business and Management**, *3*(9), 11-25.

- Lee, S., Kim, S. L., Yun, S., 2018,"A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing", **Leadership Quarterly**, 29(3), 403-413.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., Snell, S. A., 2003,"Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity", **Journal of Management**, 29(5), 681-703.
- Leung, A. S. M. vd., 2011,"The impact of workplace ostracism in service organizations", **International Journal of Hospitality Management**, 30, 836-844.
- Li, J. J., Wong, I. K. A., Kim, W. G., 2016,"Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate", **International Journal of Hospitality Management**, 55, 1-10.
- Li, Y. H., Huang, J. W., Tsai, M. T., 2009,"Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process", **Industrial Marketing Management**, 38(4), 440-449.
- Lim, P. K., Koay, K. Y., Chong, W. Y., 2021,"The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: a moderated-mediation examination", **Internet Research**, 31(2), 497-518.
- Lim, S., Cortina, L. M., Magley, V. J., 2008,"Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes", **Journal of Applied Psychology**, 93(1), 95-107.
- Lin, C.-P., 2007,"To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents", **Journal of Business Ethics**, 70, 411-428.
- Lin, M. vd., 2020,"To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding", **International Journal of Hospitality Management**, 89, 102540.

- Lin, T. C., Huang, C. C., 2010,"Withholding effort in knowledge contribution: The role of social exchange and social cognitive on project teams", **Information and Management**, 47(3), 188-196.
- Lindvall, M., Rus, I., Suman Sinha, S., 2003,"Software systems support for knowledge management", **Journal of Knowledge Management**, 7(5), 137-150.
- Liyanage, C. vd., 2009,"Knowledge communication and translation-a knowledge transfer model", **Journal of Knowledge Management**, 13(3), 118-131.
- Lo, K. C., Chin, K. S., 2009,"User-satisfaction-based knowledge management performance measurement", **International Journal of Quality and Reliability Management**, 26(5), 449-468.
- London, M., 1983,"Toward a Theory of Career Motivation", **The Academy of Management Review**, 8(4), 620-630.
- Losada-Otálora, M., Peña-García, N., Sánchez, I. D., 2021,"Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee well-being", **International Journal of Quality and Service Sciences**, 13(1), 63-90.
- Lu, K. Y. vd., 2002,"The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses", **Journal of Professional Nursing**, 18(4), 214-219.
- Lucas, R. E., Diener, E., Suh, E., 1996,"Discriminant validity of well-being measures.", **Journal of Personality and Social Psychology**, 71(3), 616-628.
- Lytras, M. D., Pouloudi, A., Poulymenakou, A., 2002,"Knowledge management convergence - expanding learning frontiers", **Journal of Knowledge Management**, 6(1), 40-51.

- Mael, F., Ashforth, B. E., 1992,"Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification", **Journal of Organizational Behavior**, *13*(2), 103-123.
- Malhotra, Y., 2000,"Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time"", **Information Strategy, The Executive's Journal**, *16*(4), 5-16.
- Malik, O. F. vd., 2019,"Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment", **Personality and Individual Differences**, *142*, 232-237.
- Maner, J. K. vd., 2007,"Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the "porcupine problem"", **Journal of Personality and Social Psychology**, *92*(1), 42-55.
- Mangold, S., 2017,"*Knowledge hiding in organizations: A multilevel analysis of antecedents and consequences*", TUM School of Management, Münih.
- Marks, M. A., DeChurch, L. A., 2001,"Maximizing The Benefits Of Task Conflict: The Role Of Conflict Management", **The International Journal of Conflict Management**, *12*, 4-22.
- Marqués, D. P., Garrigós-Simón, F. J., 2006,"The effect of knowledge management practices on firm performance", **Journal of Knowledge Management**, *10*(3), 143-156.
- Martinko, M. J. vd., 2013,"A review of abusive supervision research", **Journal of Organizational Behavior**, *34*(SUPPL 1).
- Maruping, L. M. vd., 2014,"Folding Under Pressure or Rising to the Occasion? Perceived Time Pressure And The Moderating Role of Team Temporal Leadership", **Academy of Management Journal**, *58*(5), 1313-1333.

- Maslach, C., Leiter, M. P., 2008,"Early Predictors of Job Burnout and Engagement", **Journal of Applied Psychology**, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., 2001,"Job Burnout", **Annu. Rev. Psychol.**, 52, 397-422.
- Matzler, K., Mueller, J., 2011,"Antecedents of knowledge sharing - Examining the influence of learning and performance orientation", **Journal of Economic Psychology**, 32(3), 317-329.
- Men, C. vd., 2020,"Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate", **Journal of Business Ethics**, 166(3), 461-472.
- Merlo, T. R., 2016,"Factors influencing knowledge management use in technology enterprises in southern United States", İçinde *Procedia Computer Science* (C. 99, ss. 15-35), Elsevier B.V.
- Misquita, V. C., Ayman, R., 1998,"*Exploration of factors leading to organizational commitment of the subordinate in a unionized environment*", *ProQuest Dissertations and Theses*, Illinois Institute of Technology, United States -- Illinois. Geliş tarihi gönderen <https://www.proquest.com/dissertations-theses/exploration-factors-leading-organizational/docview/304439132/se-2?accountid=210906>
- Molm, L. D., Takahashi, N., Peterson, G., 2000,"Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition", **AJS**, 105(5). Geliş tarihi gönderen <http://www.journals.uchicago.edu/t-and-c>
- Morrison, R. L., Nolan, T., 2007,"Too Much of a Good Thing?: Difficulties with Workplace Friendships", **University of Auckland Business Review**, 9(2), 32.

- Murayama, K., Elliot, A. J., 2012,"The competition–performance relation: A meta-analytic review and test of the opposing processes model of competition and performance.", **Psychological Bulletin**, 138(6), 1035-1070.
- Murtza, M. H., Rasheed, M. I., 2023,"The dark side of competitive psychological climate: exploring the role of workplace envy", **Journal of Hospitality and Tourism Insights**, 6(3), 1400-1418.
- Naidoo, S., Sutherland, M., 2016,"A management dilemma: Positioning employees for internal competition versus internal collaboration. Is cooptation possible?", **South African Journal of Business Management**, 47(1), 75-87.
- Nandedkar, A., Brown, R. S., 2018,"Transformational leadership and positive work outcomes A framework exploring the role of LMX and distributive justice", **International Journal of Organization Theory & Behavior**, 23(4), 315-327.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Divakar, S., 2021,"Determination Of Sample Size And Sampling Methods In Applied Research", **Proceedings on Engineering Sciences**, 3(1), 25-32.
- Nemati, H. R., 2002,"Global knowledge management: Exploring a framework for research", **Journal of Global Information Technology Management**, 5(3), 11.
- Neuman, W. L., 2006,"*Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*", Pearson/AandB. Geliş tarihi gönderen <https://books.google.com.tr/books?id=nObtAAAAMAAJ>
- Ng, T. W. H., 2017,"Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?", **Journal of Vocational Behavior**, 99, 118-131.
- Nguyen, T. M., Malik, A., Budhwar, P., 2022,"Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership", **Journal of Business Research**, 139, 161-172.

- Nielsen, I. K., Jex, S. M., Adams, G. A., 2000, "Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale", <http://dx.doi.org/10.1177/00131640021970655>, 60(4), 628-643.
- Nonaka, I., 1994, "A dynamic theory of organizational knowledge creation", **Organization Science**, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995, "*The Knowledge Creating Company*", New York: Oxford University Press.
- Noruzi, A. vd., 2013, "Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms", **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 64, 1073-1085.
- Nowlin, E. L., Anaza, N. A., Anaza, E., 2015, "Salesperson Resistance to Sharing Market Intelligence in Sub-Saharan Africa", **Journal of Marketing Channels**, 22(2), 93-107.
- Nya Ling, T., Ying San, L., Tuan Hock, N., 2009, "Trust: Facilitator of Knowledge-sharing Culture", **Communications of the IBIMA**, 7, 137-142.
- O'brien, R. M., 2007, "A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors", **Quality & Quantity**, 41(5), 673-690.
- Ode, E., Ayavoo, R., 2020, "The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation", **Journal of Innovation and Knowledge**, 5(3), 210-218.
- Oktay, F., 2016, "Research on the Relationship Between Conflict Management and Organizational Support", **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 1146-1155.

- Olekalns, M., Kulik, C. T., Chew, L., 2014,"Sweet Little Lies: Social Context and the Use of Deception in Negotiation", **Journal of Business Ethics**, 120(1), 13-26.
- Organ, D. W., 1997,"Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, 10(2), 85-97.
- Oubrich, M. vd., 2021,"Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment", **Journal of Business Research**, 137, 488-499.
- Ouyang, Y.-C., 2015,"A Cyclic Model for Knowledge Management Capability-A Review Study", **Arabian Journal of Business and Management Review**, 5(2).
- Owens, R. G., Valesky, T. C., 2022,"*Organizational behavior in education: leadership and school reform*", New Jersey: Pearson Education.
- Ötken, A. B., 2015,"Algılanan Örgütsel Destek Ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33(2), 113-140.
- Öztürk, M., 2020,"Psikolojik Sermaye ve Geri Çekilme Davranışı İlişkisi: Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü", **3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 55(3), 1997-2011.
- Pearce, J. L., Rousseau, D. M., 1998,"Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements.", **Administrative Science Quarterly**, 43(1), 184-186.
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J., 2011,"Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior", **Journal of Applied Psychology**, 96(2), 401-411.
- Pearson, C., Andersson, L., Porath, C., 2000,"Assessing an attacking workplace incivility", **Organizational Dynamics**, 29(2), 123-137.

- Peng, H., 2013,"Why and when do people hide knowledge?", **Journal of Knowledge Management**, 17(3), 398-415.
- Peng, H., Bell, C., Li, Y., 2020,"How and when intragroup relationship conflict leads to knowledge hiding: the roles of envy and trait competitiveness", **International Journal of Conflict Management**, 32(3), 383-406.
- Pereira, V., Mohiya, M., 2021,"Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding", **Journal of Business Research**, 129, 368-381.
- Peterson, S. J., Luthans, F., 2006,"The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time", **Journal of Applied Psychology**, 91(1), 156-165.
- Phillips, E., Cheston, R., 1979,"Conflict Resolution: What Works?", **California Management Review**, 21(4), 76-83.
- Pierce, J. L., Kostova, T., Dirks, K. T., 2001,"Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations", **The Academy of Management Review**, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., Dirks, K. T., 2003,"The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research", **Review of General Psychology**, 7(1), 84-107.
- Pierce, J. R., Aguinis, H., 2011,"The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management", **Journal of Management**, 39(2), 313-338.
- Podsakoff, P. M. vd., 2003,"Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies.", **Journal of applied psychology**, 88(5), 879.
- Polanyi, M., 1966,"Logic of Tacit Inference", **Journal of the Royal Institute of Philosophy**, 41(155).

- Polat, S., Arslan, H., 2004,"Conflict Management Strategies of Administrators in Higher Education", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 39, 430-457.
- Pury, C. L. S., Kowalski, R. M., Spearman, J., 2007,"Distinctions between general and personal courage", **The Journal of Positive Psychology**, 2(2), 99-114.
- Rahim, M. A., 2002,"Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", **The International Journal of Conflict Management**, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., 2023,"*Managing Conflict in Organizations*", New York: Routledge.
- Rahimli, A., 2012,"Knowledge Management and Competitive Advantage", **Journal of Information & Knowledge Management**, 2(7), 37-43.
- Ramani, K., Zhimin, L., 2010,"A survey on conflict resolution mechanisms in public secondary schools: A case of Nairobi province, Kenya", **Educational Research and Reviews**, 5(5), 242-256.
- Rani, H. vd., 2018,"Interplay between trust and distrust in the workplace: examining the effect of psychological contract breach on organizational disidentification", **Journal of Asia Business Studies**, 12(1), 1-16.
- Ratiu, L., Trif, S. R., Meslec, N., 2021,"Knowledge Hiding in Emergency Ambulance Healthcare Settings: Its Mediating Role in the Relationship between Organizational Support and Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviours", **Nursing Reports**, 11, 965-980.
- Reichers, A. E., Wanous, P., Austin, T., 1997,"Understanding and managing cynicism about organizational change", **Academy of Management Executive**, 11(1), 48-59.
- Reid, V., Ibrahim, F., 2009,"What is the Value of Knowledge Management Practices?", **Electronic Journal of Knowledge Management**, 7, 567-574.

- Rhee, Y. W., Choi, J. N., 2017,"Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency", **Journal of Organizational Behavior**, 38(6), 813-832.
- Richmond, B., 2022,"*Friends Aren't for Everyone: The Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Workplace Friendships and Organizational Commitment*", College of Business and Management, California.
- Rispens, S., Demerouti, E., 2016,"Conflict at Work, Negative Emotions, and Performance: A Diary Study", **Negotiation and Conflict Management Research**, 9(2), 103-119.
- Robbins, J., Edwards, S., Fitzgerald, H., 2019,"*Organisational Behaviour*", Pearson Australia.
- Robinson, S. L., O', J., Wang, R. W., 2013,"Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism", **Journal of Management**, 39(1), 203-231.
- Rodriguez, E., Edwards, J., 2010,"Knowledge Management applied to Enterprise Risk Management", **Electronic Journal of Knowledge Management**, 8, 139-150.
- Roze des Ordon, A. L. vd., 2021,"Approaches to interpersonal conflict in simulation debriefings: A qualitative study", **Medical Education**, 55(11), 1284-1296.
- Sağsan, M., 2006,"A new life cycle model for processing of knowledge management", İçinde *2nd International Conference on Business*.
- Saiti, A., 2015,"Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators", **Educational Management Administration and Leadership**, 43(4), 582-609.
- Saqib Nawaz, M., Hassan, M., Shaukat, S., 2014,"Impact of Knowledge Management Practices on Firm Performance: Testing the Mediation Role of Innovation in the Manufacturing Sector of Pakistan", **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 8(1), 99-111.

- Schaufeli, W. B., 2016, "Heavy work investment, personality and organizational climate", **Journal of Managerial Psychology**, 31(6), 1057-1073.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H., 2003, "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures", **Methods of psychological research online**, 8(2), 23-74.
- Scuotto, V., Del Giudice, M., Carayannis, E. G., 2017, "The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES' innovation performance", **Journal of Technology Transfer**, 42(2), 409-424.
- Sepahvand, R., Momeni Mofrad, M., 2021, "Workplace Ostracism and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Job Tension (Case Study of Nurses of Public Hospitals Employee's in Lorestan)", **Journal of Ergonomics**, 8(4), 115-128.
- Serenko, A., Bontis, N., 2016, "Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding", **Journal of Knowledge Management**, 20(6), 1199-1224.
- Sharda, R., Delen, D., Turban, E., 2014, "*Business Intelligence and Analytics*", New Jersey: Pearson.
- Sheidaee, S., Philsoophian, M., Akhavan, P., 2022, "The effect of intra-organizational knowledge hiding on employee turnover intentions: the mediating role of organizational embeddedness: a case study of knowledge workers of IRIB", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**.
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F., Sonpar, K., 2021, "The role of nature of knowledge and knowledge creating processes in knowledge hiding: Reframing knowledge hiding", **Journal of Business Research**, 136, 644-651.
- Shujahat, M. vd., 2019, "Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity", **Journal of Business Research**, 94, 442-450.

- Si Xue, C. T., 2017, "A Literature Review on Knowledge Management in Organizations", **Research in Business and Management**, 4(1), 30.
- Simha, A., Elloy, D. F., Huang, H. C., 2014, "The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism", **Management Decision**, 52(3), 482-504.
- Singh, S. K., 2019, "Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding", **Journal of Business Research**, 97, 10-19.
- Škerlavaj, M. vd., 2018, "Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding", **Journal of Knowledge Management**, 22(7), 1489-1509.
- Smith, E. A., 2001, "The role of tacit and explicit knowledge in the workplace", **Journal of Knowledge Management**, 5(4), 311-321.
- Solansky, S. T., Singh, B., Huang, S., 2014, "Individual perceptions of task conflict and relationship conflict", **Negotiation and Conflict Management Research**, 7(2), 83-98.
- Spector, P. E., Jex, S. M., 1998, "Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory.", **Journal of Occupational Health Psychology**, 3(4), 356-367.
- Spreitzer, G. vd., 2005, "A Socially Embedded Model of Thriving at Work", **Frontiers of Organization Science**, 16(5), 537-549.
- Spurk, D., Hofer, A., Kauffeld, S., 2021, "Why does competitive psychological climate foster or hamper career success? The role of challenge and hindrance pathways and leader-member-exchange", **Journal of Vocational Behavior**, 127, 103542.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., Topolnytsky, L., 2005, "Employee cynicism and resistance to organizational change", **Journal of Business and Psychology**, 19(4), 429-459.

- Stenius, M. vd., 2016, "Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge", **Journal of Knowledge Management**, 20(2), 181-198.
- Stepanek, M., 2015, "*Positive and Negative Effects of Friendship in the Workplace*", Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences.
- Sukumaran, R., Lanke, P., 2021, "'Un-hiding' knowledge in organizations: the role of climate for innovation, social exchange and social identification", **Development and Learning in Organizations**, 35(1), 7-9.
- Sumanth, J. J. vd., 2024, "Generating the Moral Agency to Report Peers' Counterproductive Work Behavior in Normal and Extreme Contexts: The Generative Roles of Ethical Leadership, Moral Potency, and Psychological Safety", **Journal of Business Ethics**.
- Swab, R. G., Johnson, P. D., 2019, "Steel sharpens steel: A review of multilevel competition and competitiveness in organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 40(2), 147-165.
- Syed, F. vd., 2019, "Interplay of exploitative leadership & fear of negative evaluation on knowledge hiding & outcomes", İçinde *79th Annual Meeting of the Academy of Management 2019: Understanding the Inclusive Organization*, AoM 2019, Academy of Management.
- Syed, F. vd., 2021, "Frogs in boiling water: a moderated-mediation model of exploitative leadership, fear of negative evaluation and knowledge hiding behaviors", **Journal of Knowledge Management**, 25(8), 2067-2087.
- Szulanski, G., Cappetta, R., Jensen, R. J., 2004, "When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity", **Organization Science**, 15(5), 600-613.

- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., Ullman, J. B., 2013,"*Using multivariate statistics*" (C. 6), pearson Boston, MA.
- Takhsha, M. vd., 2020,"The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence", **Journal of Workplace Learning**, 32(6), 417-435.
- Tangney, J. P. vd., 2011,"Assessing Jail Inmates' Proneness To Shame and Guilt Feeling Bad About the Behavior or the Self?", **Criminal Justice and Behavior**, 38(7), 710-734.
- Taştan, S., ve İşıaık, S. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Rolünün İncelenmesi, *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 84-99. <https://doi.org/10.29064/ijma.669673>
- Taylor, S. G. vd., 2017,"Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change", **Journal of Management**, 43(3), 645-670.
- Tepper, B. J., 2000,"Consequences of Abusive Supervision", **The Academy of Management Journal**, 43(2), 178-190.
- Toma, C. vd., 2013,"Assigned experts with competitive goals withhold information in group decision making", **British Journal of Social Psychology**, 52(1), 161-172.
- Tracy, J. L., Robins, R. W., 2004,"Putting the Self Into Self-Conscious Emotions: A Theoretical Model", **Psychological Inquiry**, 15(2), 103-125.
- Tutzaun, F., Roloff, M. E., 1988,"Communication Processes Leading to Integrative Agreements: Three Paths to Joint Benefits", **Communication Research**, 15(4), 360-380.
- Uçar, Z., 2017,"Psikolojik Sahiplenme: Örgütsel Alana İlişkin Bir Model Önerisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32(1), 167-200.

- Uzunay, A. Ş., 2022,"*Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Örgütsel Politika Algısı Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Rolü*", Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Van De Vliert, E., Kabanoff, B., 1990,"Toward Theory-Based Measures of Conflict Management", **Academy of Management Journal**, 33(1), 199-209.
- Van Den Hooff, B., Ridder, J. A., 2004,"Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", **Journal of Knowledge Management**, 8(6), 117-130.
- Van Dyne, L., Pierce, J. L., 2004,"Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 25(4), 439-459.
- Vecchio, R. P., 2005,"Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied", **Cognition and Emotion**, 19(1), 69-81.
- Veltrop, D. B. vd., 2021,"Too Unsafe to Monitor? How Board–CEO Cognitive Conflict and Chair Leadership Shape Outside Director Monitoring", **Academy of Management Journal**, 64(1), 207-234.
- Venz, L., Nesher Shoshan, H., 2022,"Be smart, play dumb? A transactional perspective on day-specific knowledge hiding, interpersonal conflict, and psychological strain", **Human Relations**, 75(1), 113-138.
- Viitala, R., 2004,"Towards knowledge leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 25(6), 528-544.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., Lyles, M. A., 2010,"Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field", **Organization Science**, 21(4), 931-951.

- von der Trenck, A., 2014,"“It’s Mine.” The Role of Psychological Ownership and Territoriality in Knowledge Hiding", İçinde *Thirty Sixth International Conference on Information Systems*.
- Wall, J., Callister, R. R., 1995,"Conflict and Its Management", **Journal of Management**, 21(3), 515-558.
- Wang, Sheng, Noe, R. A., 2010,"Knowledge sharing: A review and directions for future research", **Human Resource Management Review**, 20(2), 115-131.
- Wang, Shuai, 2022,"Workplace Friendship and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Task Interdependence", **Forest Chemicals Review**, 1341-1356.
- Wang, Y. S. vd., 2014,"What drives students’ knowledge-withholding intention in management education? An empirical study in Taiwan", **Academy of Management Learning and Education**, 13(4), 547-568.
- Watson, D., Friend, R., 1969,"Measurement of Social-Evaluative Anxiety", **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 33(4), 448-457.
- Watson, I., 2003,"*Applying Knowledge Management Techniques for Building Corporate Memories*", Morgan Kaufmann.
- Webster, J. vd., 2008,"Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 27, 1-37.
- Weider-Hatfield, D., Hatfield, J. D., 1995,"Relationships Among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, and Reactions to Work", **The Journal of Social Psychology**, 135(6), 687-698.
- Weng, Q. vd., 2020,"Loaded with knowledge, yet green with envy: leader–member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior", **Journal of Knowledge Management**, 24(7), 1653-1680.

- Wensley, A., Obermayer-Kovács, N., 2015, "Social Media In Organizations: Leveraging Knowledge Sharing", **Pannon Management Review**, 4(1), 35-65.
- Witherspoon, C. L. vd., 2013, "Antecedents of organizational knowledge sharing: A meta-analysis and critique", **Journal of Knowledge Management**, 17(2), 250-277.
- Wolf, L. A. vd., 2017, "Workplace aggression as cause and effect: Emergency nurses' experiences of working fatigued", **International Emergency Nursing**, 33, 48-52.
- Wu, I. L., Chen, J. L., 2014, "Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning", **Journal of Knowledge Management**, 18(6), 1141-1164.
- Xia, Q. vd., 2019, "The curvilinear relationship between knowledge leadership and knowledge hiding: The moderating role of psychological ownership", **Leadership and Organization Development Journal**, 40(6), 669-683.
- 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**, 57(4), 470-502.
- Xie, J., Song, X. M., Stringfellow, A., 1998, "Interfunctional conflict, conflict resolution styles, and new product success: A four-culture comparison", **Management Science**, 44(12 PART 2).
- Xing, S., 2022, "Ethical Conflict and Knowledge Hiding in Teams: Moderating Role of Workplace Friendship in Education Sector", **Frontiers in Psychology**, 13, 824485.
- Xiong, C. vd., 2021, "The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis", **Journal of Business Research**, 128, 799-811.
- Yang, H. L., Wu, T. C. T., 2008, "Knowledge sharing in an organization", **Technological Forecasting and Social Change**, 75(8), 1128-1156.

- Yang, L.-Q. vd., 2014,"Workplace mistreatment climate and potential employee and organizational outcomes: A meta-analytic review from the target's perspective.", **Journal of Occupational Health Psychology**, 19(3), 315-335.
- Yao, L. J., Kam, T. H. Y., Chan, S. H., 2007,"Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong", **Journal of Enterprise Information Management**, 20(1), 51-69.
- Yeik Koay, K. vd., 2020,"Understanding employees' knowledge hiding behaviour: the moderating role of market culture", **Behaviour & Information Technology**.
- Yelboğa, A., 2006,"Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 8(2), 196-217.
- Yener, S., 2015,"Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", 280-305.
- Yuan, W., 2010,"Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China", **Cross Cultural Management**, 17(3), 299-311.
- Yuan, Y. vd., 2020,"What is bullying hiding? Exploring antecedents and potential dimension of knowledge hiding", **Journal of Knowledge Management**, 25(5), 1146-1169.
- Yürür, Ş., 2011,"Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 25(1), 107-125.
- Zafirovski, M., 2005,"Social Exchange Theory under Scrutiny: A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations", **Electronic Journal of Sociology**.
- Zagzebski, L., 1999,"What is Knowledge", İçinde J. Greco & E. Sosa (Ed.), *The Blackwell Guide to Epistemology* (ss. 92-116), Blackwell Publishing.

- Zaim, H., 2006,"Knowledge Management Implementation in IZGAZ", **Journal of Economic and Social Research**, 8(2), 1-25.
- Zakariya, R., Bashir, S., 2021,"Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals", **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 51(5), 693-712.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Wang, D. X., 2011,"Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes", **Leadership Quarterly**, 22(5), 851-862.
- Zhang, L., Zhang, Z., 2014,"The effects of incentive mechanism on knowledge management performance in China: The moderating role of knowledge attributes", **Project Management Journal**, 45(2), 34-47.
- Zhang, Xianchun vd., 2021,"Every coin has two sides: the impact of time pressure on employees' knowledge hiding", **Journal of Knowledge Management**.
- Zhang, Xiaomeng, Bartol, K. M., 2010,"Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", **The Academy of Management Journal**, 53(1), 107-128.
- Zhang, Z., Min, M., 2019,"The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes", **International Journal of Project Management**, 37(2), 225-238.
- Zhang, Z., Min, M., 2021,"Organizational rewards and knowledge hiding: task attributes as contingencies", **Management Decision**, 59(10), 2386-2404.
- Zhao, H. vd., 2016,"Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations", **International Journal of Hospitality Management**, 59, 84-94.

- Zhao, H., Jiang, J., 2021, "Role stress, emotional exhaustion, and knowledge hiding: The joint moderating effects of network centrality and structural holes", **Current Psychology**.
- Zhou, S., Siu, F., Wang, M., 2010, "Effects of social tie content on knowledge transfer", **Journal of Knowledge Management**, 14(3), 449-463.
- Zhu, Y. vd., 2019, "Rivals or allies: How performance-prove goal orientation influences knowledge hiding", **Journal of Organizational Behavior**, 40(7), 849-868.



ÖZET

Bu araştırma, çalışanların bilgi saklama davranışları üzerinde algılanan rekabetçi psikolojik iklim ve kişilerarası çatışmanın etkisini incelemeyi ve bu etkilerin psikolojik güvenlik algısı ve işyeri arkadaşlığı gibi düzenleyici faktörlerle nasıl şekillendiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, Türkçe literatürde bilgi saklama davranışının ve bu davranışları etkileyen faktörlerin sınırlı sayıda ele alındığını ve bu alanda önemli bir literatür boşluğu bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, örgütlerde bilgi alışverişi ve kullanımının kritik öneme sahip olduğu göz önüne alındığında, bilgi saklama davranışının incelenmesi akademik ve pratik açıdan değerli bir katkı sağlamaktadır.

Araştırma, nicel bir araştırma tasarımı ile gerçekleştirilmiş olup, Türkiye’de özel ve kamu sektöründe çalışan bireylerin kişilerarası çatışma, bilgi saklama davranışları (kaçamak davranarak bilgi saklama, bilmezden gelerek bilgi saklama, mantığa bürüyerek bilgi saklama) ve algılanan rekabetçi psikolojik iklim üzerindeki algılarını incelemiştir. Araştırma, bu faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve psikolojik güvenlik algısı ile işyeri arkadaşlığının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkilerini analiz etmiştir.

Araştırma, örgütlerde bilgi saklama davranışlarının azaltılması ve verimliliğin artırılması için stratejik yaklaşımlar geliştirilmesine yönelik önemli ipuçları sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi saklama, kişilerarası çatışma, rekabetçi psikolojik iklim, psikolojik güvenlik, işyeri arkadaşlığı.

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of competitive psychological climate and interpersonal conflict on employees' knowledge hiding behaviors and to determine how these effects are shaped by moderating factors such as psychological safety and workplace friendship. The study reveals that in the Turkish literature, the topic of knowledge hiding behaviors and the factors influencing these behaviors have been addressed in a limited number of studies, highlighting a significant gap in the literature. Therefore, considering the critical importance of information exchange and usage in organizations, studying knowledge hiding behaviors provides a valuable academic and practical contribution.

The research was conducted using a quantitative research design and investigated the perceptions of individuals working in both the private and public sectors in Türkiye regarding interpersonal conflict, knowledge hiding behaviors and competitive psychological climate. The study analyzed the relationships among these factors and the moderating effects of psychological safety and workplace friendship on these relationships.

The study provides important insights for developing strategic approaches to reduce knowledge hiding behaviors and increase productivity in organizations.

Keywords: Knowledge hiding, interpersonal conflict, competitive psychological climate, psychological safety, workplace friendship.