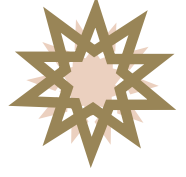




Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Yıldız Social Sciences Institute Journal

Web sayfası bilgisi: <https://ysbed.yildiz.edu.tr>  
DOI: 10.14744/ysbed.2021.00003



Orijinal Makale / Original Article

İşletmelerde çalışanların psikolojik güvenliği ve psikolojik güvenliğin  
örgütsel çıktı olan işe angaje olmaya etkisi

Psychological safety of employees in businesses and the effect of psychological  
safety on engaging a job that is organizational output

Gözde ÖZER<sup>b\*</sup>, Büşra MÜCELDİLİ<sup>c</sup>, Oya ERDİL<sup>b</sup>

<sup>b</sup>Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Gebze, Kocaeli

<sup>c</sup>Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye

<sup>b</sup>Department of Business Administration, Gebze Technical University, Gebze, Kocaeli

<sup>c</sup>Department of Business Administration, Yıldız Technical University, Istanbul, Turkey

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 08 Mart 2021

Kabul tarihi: 23 Haziran 2021

Anahtar kelimeler:

Bilgi gizleme, işe angaje olma,  
psikolojik güvenlik.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 08 March 2021

Accepted: 23 June 2021

Key words:

Job engagement, knowledge hid-  
ing, psychological safety.

ÖZ

Bu çalışmada; bilgi gizleme, psikolojik güvenlik ve işe angaje olma arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmada ilk olarak kavramlar incelenmiş ve geniş literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasının ardından araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir. Sonraki aşamada kavramlar arasındaki ilişkiler nicel yöntemler kullanılarak ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada literatürde var olan ölçekler kullanılmıştır. İlgili anket çalışması çeşitli yaş ve meslek gruplarından 500'den fazla kişiye ulaştırılmıştır. Ankete 324 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirildikten sonra kavramsal model test edilmiştir. Çalışmanın sonuçları bilgi gizleme ve psikolojik güvenlik ile işe angaje olma değişkenlerinin negatif ilişkili olduğunu, psikolojik güvenlik ve işe angaje olmanın pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca psikolojik güvenlik iki değişken arasında aracı etkisi görmektedir.

**Atıf için yazım şekli:** Özer G, Müceldili B, Erdil O. İşletmelerde çalışanların psikolojik güvenliği ve psikolojik güvenliğin örgütsel çıktı olan işe angaje olmaya etkisi. Yıldız Sos Bil Ens Der 2021;5:1:26–40.

ABSTRACT

In this research, it is aimed to examine the relationships between knowledge hiding, psychological safety and job engagement.

In the study, firstly the concepts were examined and a wide literature review was made. After the literature review, the research model was and hypotheses were developed. In the next stage, an empirical research was carried out using quantitative methods. In this context, the survey technique, which is frequently used in social sciences, was used. The scales available in the literature were used in the study. The related survey was delivered to more than 500 people from

\*Sorumlu yazar / Corresponding author

\*E-mail adres: [gzdeozr@gmail.com](mailto:gzdeozr@gmail.com)

<sup>a</sup>Bu makale, birinci yazarın yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.



Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Türkiye, tarafından yayınlandı.

Telif hakkı 2021, Yıldız Teknik Üniversitesi. Bu, CC BY-NC lisansı kapsamında açık erişimli bir makaledir. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

various age and occupational groups. 324 people responded to the survey. After performing the validity and reliability analysis of the scales, the conceptual model was tested.

The results of the study show that knowledge hiding and psychological safety, as well as knowledge hiding and job engagement are negatively related, and psychological safety and job engagement are positively related. In addition, psychological safety acts as a mediator between two variables.

**Cite this article as:** Ozer G, Muceldili B, Erdil O. Psychological safety of employees in businesses and the effect of psychological safety on engaging a job that is organizational output. Yıldız Sos Bil Ens Der 2021;5:1:26–40.

## GİRİŞ

Organizasyonlar sahip oldukları misyon ve vizyon doğrultusunda hedeflerine ulaşma amacıyla, geçmişten günümüze kadar birçok kaynak elde etmişler ve bu kaynakları en etkili şekilde kullanarak başarılı olmanın yollarını aramışlardır. Rekabet ortamının her geçen gün arttığı iş dünyasında organizasyonlar rekabet edebilir seviyede olabilmek için birçok yol ve yöntem denemektedir. Organizasyonlar kaynaklarını değerlendirirken, rekabet edebilirliğin belirleyicilerinden olan insan kaynaklarının önemini göz ardı edilemeyeceğini fark etmişlerdir. Bu önemli kaynakların yönetimi konusunda ise birçok yol ve yöntem arayışına girmiş; çalışanı yetkinlik ve yeterliliğine göre en uygun pozisyona yerleştirme (personel seçme ve yerleştirme), çalışanın eğitimi ve gelişimi, kariyer planlaması, performans yönetimi gibi sayılabilecek birçok konuya dikkatle ve özenle eğilerek bu alanları iyi yönetebilir olmanın gerekliliğini dikkate almışlardır.

Organizasyonlar için insan kaynaklarının iyi bir biçimde yönetilebilir olmasının vurgulanması ile birlikte; bu bireylerin hangi motivasyonla çalışma yaşamlarında hem kendilerine hem de organizasyona fayda sağlayabilecekleri de uzun yıllardır araştırmalara konu olmuştur. Bireyler bazı motivasyonları ihtiyaçlarının karşılandığı ölçüde oluşturabilirler. Örneğin; Maslow'un, 1943 yılında literatüre kazandırmış olduğu "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi"ne göre; yeme, içme, nefes alma gibi yaşamsal ihtiyaçlar hiyerarşik düzende temeldedir. Bunu takiben güvenlik gereksinimi, ait olma, saygınlık gereksinimi ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olarak; hiyerarşik düzen tanımlanmaktadır. Teori göz önüne alındığında bireylerin yaşamsal düzeyde ihtiyaçlarının yanı sıra güvenlik, saygınlık elde etme gibi bilişsel bazı ihtiyaçlarının da bireylerin yaşantılarında ne denli önemli olduğunu görmek mümkün olmaktadır. Bireyler çalışma yaşamlarında kendilerini işe verme ve işine sevgi ile bağlı olma, yaptığı işi değerli görme ve bu yolla kendini değerli hissetme, başkaları tarafından değerli ve saygın hissettirilme, kendi gerçekleştirme gibi duygular ile işe angaje olma durumlarını da belirleyebileceklerdir.

Çalışma hayatında kendini değerli ya da güvende hissetmeyen bireyler; psikolojik güvenliklerini sağlamak konusunda zorlanacaklardır. Psikolojik güvenliğini sağlayamayan bireyler çalışma hayatında tutunabilme yolunun bilgi gizlemekten geçtiğini düşünebilir ve bu yolla işe angajmanlarını sağlayamayarak; kendilerine ve organizasyonlarına fayda sağlamaktan ziyade çeşitli zararlara sebebiyet verebilirler.

## LİTERATÜR TARAMASI

### Psikolojik Güvenlik

Günümüzde organizasyonların başarısı için insan kaynağının ve bu kaynakların en iyi şekilde yönetimi konusunda farklı birçok konu gündeme gelmektedir. Çalışanların motivasyonunun sağlanması, çalışanların performansına etki edecektir. Örgütsel davranış alanında çalışan performansının kolektif hale gelerek örgütsel performansın artması dikkate alınan önemli konulardan biridir. Bununla birlikte; özellikle genç nesil çalışanlar için öğrenme önemli motivatörlerden biridir. Çalışanlar öğrenmeye ve öğrendiklerini birbirleri ile paylaşmaya teşvik edilmelidir.

İnsan kaynağının en iyi şekilde yönetimi hususu göz önüne alındığında karşımıza çıkan çok önemli kavramlardan biri olan psikolojik güvenlik, uzun zaman önce incelenmeye başlanmış olup, günümüzde hala ampirik destekle değerlendirilmeye ve literatürde kalan boşluklar doldurulmaya çalışılmaktadır.

Psikolojik güvenlik; bireylerin kişilerarası risk almada, buldukları çalışma ortamının güvenli olduğuna dair bir inanç geliştirmeleri ile ortaya çıkmaktadır (Edmondson, 1999). Bir diğer ifade ile psikolojik güvenlik, bireylerin çalıştıkları ortamlarda aldığı ya da alacağı risklerin sonuçlarına dair duydukları algılara işaret etmektedir (Edmondson, 2002). Bu inançlar bireyler üzerinde doğrudan kendini gösteren bir algı olmayıp, zımni olarak algılanmaktadır (Edmondson, 1999). Bahsi geçen inançları daha açık ifade etmeye çalışacak olursak: çalışma arkadaşlarına soru sorması ya da onlardan geri bildirim istemesi sırasında, yapılan herhangi bir hatayı ilgili yerlere bildirmek konusunda, uygulayıcısı olduğu işi ya da organizasyonun herhangi bir faaliyeti ile ilgili yeni bir fikir önerisinde bulunma gibi durumlarda; karşı tarafın vereceği tepkilere dair oluşturulan inançlardır diyebiliriz. (Edmondson, 2002). Örneğin, çalışanlar psikolojik açıdan güvende hissettikleri ortamlarda bir hata yapacak olurlarsa ya da herhangi bir soru ile karşı tarafa yönelirlerse, bununla ilgili herhangi olumsuz bir durum ya da ceza ile karşılaşmayacaklarını düşünürler (Edmondson ve Mogelof, 2004). Bu şekilde bireyler arası olası sonuçlara ilişkin bahsi geçen inançların farklı şekillerde ortaya çıkması sebebiyle, bir çalışma ortamında yapılması düşünülemeyecek herhangi bir eylem, başka bir çalışma ortamında kolaylıkla gerçekleştirilebilir (Edmondson, 2002). Yani psikolojik güvenliğin tanımında bahsettiğimiz inançlar;

bilişsel olması ve bireyler tarafından zımni olarak algılanması sebebiyle, kişilere ve buldukları çalışma ortamlarına göre değişecek; bireyler psikolojik güvenliğe dair inançlarını farklı çalışma ortamlarında farklı şekillerde sağlayabilecektir.

Kahn (1990) ise psikolojik güvenlik kavramını; bireylerin imaj, statü ya da kariyerleri ile ilgili doğabilecek herhangi bir olumsuz husustan korkmadan işi ile ilgili yeteneklerini ortaya koyabilmeleri ve kullanabilmeleri sebebiyle hissettikleri deneyim olarak ifade etmiştir.

Psikolojik güvenlik, çalışanların yakın arkadaşlıklar kurması ile oluşan rahat çalışma ortamı anlamına gelmez. Psikolojik güvenlik kavramı, rahat çalışma ortamının yanı sıra, çalışma ortamında baskı veya çalışmayı yıpratıcı zorlu sorunların olmadığını da gösterir (Edmondson, 2004).

Bireyler çalışma ortamlarında gerçek kişiliklerini yansıtabildikleri için zarara uğrayacaklarını düşünmediklerinde kendilerini “güvende” hissederler. Aynı zamanda güvenli bir ortam tesis edildiğinde bireyler davranışlarını sergilerken hangi sınırlara uyacaklarını anlayacaklardır. Ancak buldukları çalışma ortamında; belirsiz, öngöremedikleri ya da kendilerini tehdit edici koşulların varlığı durumunda “güvenli olmayan” çalışma ortamının varlığını hissedeceklerdir (Douglas R. May vd., 2004).

Çalışan psikolojik güvenliğe sahipse; yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla bulunduğu paylaşımlar sebebiyle utanılmayacağına ya da reddedilmeyeceğine dair bir güven duygusu beslemektedir. Bu güven bahsi geçen kişiler ile arasında kurmuş olduğu karşılıklı saygıdan kaynaklanmaktadır (Edmondson, 1999). Bireylerin kişilerarası oluşturdukları psikolojik güvenlik algısı, güvenin ötesine geçerek; bireylerin karşılıklı saygı ile kurdukları güven esaslı çalışma ortamı ile bir örgüt iklimi oluşturulmaktadır (Edmondson, 1999). Burada şu hususa da değinmek yerinde olacaktır: Güveni oluşturmak, her durumda karşılıklı saygılı ve özenli ilişkilerin var olduğu bir çalışma ortamı yaratmayabilir fakat oluşturulan bu güven, psikolojik güvenlik açısından bireylerarası inancın geliştirilmesine temel oluşturabilecektir. (Edmondson, 1999).

Çalışan psikolojik güvenliği, çalışanların uyumu kavramından farklıdır. Edmondson (1999), bu durumun sebebinin şu şekilde ifade etmiştir: Çalışanların uyumlu olması; çalışma arkadaşlarının görüşlerine katılmadığı durumlarda bunu belirtebilmeye ya da itiraz edebilmeye olan yaklaşım tarzını azaltabileceği gibi bunu yapmaktaki niyet ise yine bireylerarası risk almaya olan eksiklik sebebiyle olabilir.

Psikolojik güvenlik, çalışanların yaptıkları işe odaklanmalarını, herhangi bir sorun ortaya çıkmadan bu sorunların önlenmesini ya da ortaya çıkan sorunların kısa sürede ortadan kaldırılmasını, koyulan hedeflere daha kolay ulaşılabilmesi için iş birliğini ve kendilerine ya da organizasyona katkı sağlayacak verimli tartışmaları yapabilecekleri bir ortamı tanımlamaktadır. Çünkü bireyler kendini korumaya odaklanmaktan ziyade buna ihtiyaç duymayarak yukarıda bahsedilen durumları kolaylıkla uygulama fırsatı bulabileceklerdir (Edmondson, 2002).

Çalışanlar iş hayatında yeni alışkanlıklar edinebileceklerini mümkün olduğuna inanmalı, yeni şeyler öğrenebileceklerine dair düşüncelerinde gereğinden fazla endişeye sahip olmamalıdır. Şöyle ki; yönetici çalışanlarının motivasyonunu sağlarken ve öğrenmelerinin gerçekleşmesinde yeterli ve gerekli yönlendirmeyi yaparken yaratacakları kaygıyı yeterli boyutlarda sağlayarak bunu en iyi şekilde uygulamaktadırlar (Edgar H. Schein, 1992). Fakat burada yaratıldığını söylediğimiz kaygı, psikolojik olarak güvensiz hissedilmesine yol açacak bir seviyede olmayıp; öğrenmeyi, başarıyı ve motivasyonu sağlayacak seviyede bir kaygıdır. Amy C. Edmondson (2004)’a göre de hedeflere ulaşmada çalışanların korku ile işlerini yürütecekleri bir çalışma ortamı yarardan ziyade zarar getirebilecektir. Hedeflere ulaşamamaya dair duyulan, işe motivasyon sağlayacak derecede oluşturulacak kaygı; işe faydalı sonuçların yansımaya katkı sağlayacak olsa da ileri seviyede kaygıdan kaynaklı korkunun yarattığı endişeli hal ve durumlar, çalışanın motivasyonunu düşürücü ve olumsuz sonuçlara sebebiyet verici olabilecektir.

Belirtmiş olduğumuz üzere psikolojik güvenlik; bireylerin çalışma ortamlarında risk almak için gerekli ortamın varlığı ile bu düşünceye gönülden bağlı buldukları durumda söz konusu olacaktır. Edmondson (2002)’un da belirttiği olduğu üzere alınan risklerin sonuçlarına dair duyulan algı, psikolojik güvenliği ifade edecektir.

Anlamına ve kapsamına değinmiş olduğumuz psikolojik güven kavramı ile benzer olduğu düşünülebilecek güven kavramı, esasında birbirinden kapsam ve anlam bakımından farklıdır. Güven kavramı; Schoorman, Mayer ve Davi (2007) tarafından bireylerin risk almaya karşı isteklilikleri olarak ifade edilmiş olup, bu kavramın bireyler için risk alma seviyesinin bir göstergesi olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca güven, etkileşim halinde olunan taraflara karşı savunmasız olma durumuna duyulan istek olarak da ifade edilebilir (Schoorman, Mayer ve Davi, 2007)

Görüldüğü üzere psikolojik güvenlik ve güven kavramlarının ortak noktası; her iki durumda da bireylerin aldıkları ya da alacakları risk algılarını kapsayan düşünsel tanımlamalara sahip olmalarıdır (Edmondson, 2002).

Edgar H. Schein (1992) psikolojik güvenliği sağlanmış bir ortamın temel bazı unsurları olduğunu vurgulamıştır. Bu unsurlar sırasıyla şu şekildedir:

- Eğitim ve uygulama fırsatları
- Doğru yönde çabalar için mentorluk ve ödüllendirme yöntemleri
- Hata yapmayı meşrulaştıran normların oluşturulması
- Çalışanların yenilikçi düşüncelerini ve denemelerini ödüllendiren normlar

### Bilgi Gizleme

Bilgi kavramı birçok şekilde tanımlanmakta olup; bilgi-nin tanımı, Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (1998) tarafından şöyle yapılmıştır: bilgi; çerçeveli deneyim, değer, bağlamsal bilgi ve uzman anlayışının akıcı bir karışımıdır. Bilgi esasında deneyimlerle ortaya çıkan birikimli bir kav-

ramdır. Ayrıca tanımdan da anlaşılacağı üzere yukarıdaki hususların akıcı yani durağan olmayan birlikteliğidir. Şüphesiz bilgi tek bir kişide var olduğunda ve paylaşılıp değerlendirilmediğinde aslında bir anlam ifade etmeyecektir. Bilginin geçerli ve değerli olmasının sebebi; bilgiye sahip olanların, bu bilgiyi hayatımız için kullanılabilir ve paylaşılabilir hale getirmesinden geçmektedir. Bu sebeple bilginin tanımını izleyen en önemli husus bilgi yönetimi konusudur.

Alavi ve Leidner (2001)'e göre kaynaklar bilgiye dayalı ise taklit edilmesi zordur, eğer organizasyon bilgiye dayalı kaynak yaklaşımını benimserse, varlıklarını daha uzun vadede rekabet avantajına çevirebilir ve bu avantaj sürdürülebilir olur.

Literatürde birçok çalışma bilginin yönetiminin önemini vurgulamıştır. Bilgi yönetimi, birbirinden farklı fakat birbirine bağımlı olarak değerlendirilebileceğimiz bilgiyi oluşturma, bilgiyi depolama, bilgiyi geri alma, bilginin aktarılması ve bilgiyi uygulama şeklinde ilerleyen süreçleri içeren bir kavramdır (Alavi ve Leidner, 2001). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, bilgi yönetimi kavramı tek aşamalı bir kavram değildir; aksine bir süreci ifade eder, dinamik ve süreklidir (Alavi ve Leidner, 2001).

Bilgi ve bilginin organizasyon içindeki yönetiminin önemi vurgulanacak olunursa; bilgi çağında bulunduğu göz önünde bulundurulduğunda bilgi yönetiminin organizasyonel başarının anahtarı olduğunu söylenebilir (Webster vd., 2008). Çalışanların bilgi paylaşımı konusunda istekli olması, bilgi yönetiminde oldukça önemlidir (Kelloway ve Barling, 2000). Bu sebeptir ki, araştırmacılar organizasyondaki çalışanlar arasında bilgi paylaşımının nasıl artırılacağına yönelik yöntemleri incelemeye ve araştırmaya başlamışlardır (Webster vd., 2008).

Her ne kadar her zaman gerçekleşmiyor olsa da, organizasyonların, yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları bilgileri, bilgiyi talep edenlerle paylaşması beklenmektedir. Bilgi yönetimi kavramına literatürde bakıldığında bilginin paylaşıtkça çoğaldığına dair bir inanç hakimdir (Skervlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., Dysvik, A., 2018).

Bilgi gizleme ile ilgili literatür incelemesine geçmeden önce yaptığımız araştırmada bilgi gizleme ile birlikte işlenen bilgi paylaşımı kavramı hakkında bilgiler verilmesi yerinde olacaktır. Bilgi paylaşımı kişilerarası bilgi alışverişini içeren davranıştır (Connelly ve Kelloway, 2001). Bilgi paylaşımı, karşılıklılık esasını barındırıyor olmasının yanı sıra talep edilmemiş ve tek yönlü olabilir. Bu noktada bilgi gizlemeden ayrılan bilgi paylaşımının talep edilmeyen bir bilginin de paylaşılabilir olduğunu; yardımlaşma, gönüllülük davranışlarını da barındırabileceği söylenebilir. Connelly ve Kelloway (2001) bilgi paylaşımının daha fazla çaba ve fedakârlık içerebileceğini vurgulamıştır; ona göre bu paylaşım her zaman herkes tarafından fark edilemeyebilir.

Anne Burmeister vd. (2019)' da bilgi paylaşımının gönüllülük davranışı içerebileceğini belirtmiştir. Kendisinden bilgi istenen çalışan istenilen bilgiyi gönüllü olarak paylaşabilir ya

da gizleyebilir. Buna karşılık, bazı durumlara baktığımızda çalışan, sahip olduğu bilgilerin çalışma arkadaşlarına faydalı olabileceğini düşünüp; herhangi bir talep olmadan da bu bilgileri paylaşabilir, burada bilgi gizleme niyeti yoktur.

Connelly ve Kelloway (2001)' e göre bilgi paylaşımı organizasyonlar için baktığımızda yenilikçi olabilmeyi destekleyen bir güç olarak tanımlanmış, fakat burada eksik anlaşılan bir durum var ki o da; bilgi paylaşımını destekleyecek, teşvik edecek ya da vazgeçirecek faktörler nelerdir?

Connelly ve Kelloway (2001), çalışanların birbiri ile iletişim kurabileceği, birbirleri ile bilgi alışverişinde daha rahat bulunabileceği resmi olmayan ortamların; iletişimi kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Yine Connelly ve Kelloway (2001) bu ifadesini şöyle desteklemiştir; bu gibi ortamların oluşturulması, işle ilgili zaman kaybı olarak değil de güveni artırmaya yardımcı olacak bir yöntem olarak düşünülmelidir. Çünkü çalışanlar bu gibi ortamlarda yapacağı konuşmalarda kendilerinden, karşısındaki ile ortak yönlerinden bahsetmeye eğilimli ve paylaşımına açık olacaklardır.

Bir diğer bilgi paylaşımına yönlendirecek konu ise çalışanlar arasında statü ayrımlarının azaltılması olabilir, bu durum sosyal etkileşime yönlendirerek bilgi paylaşımını artırabilir (Connelly ve Kelloway, 2001).

Connelly vd. (2012) bilgi paylaşımı ve bilgi gizlemenin ayrımına dikkat çekmişlerdir. Onlara göre bilginin gizlenmesi sadece bilgiyi paylaşmamak olarak düşünülmemeli, bilgi gizleme; bilgiye ihtiyacı olması sebebiyle talepte bulunan bir başka kişiden herhangi bir sebeple bilgiyi saklamaya yönelik bilinçli girişimlerdir. Bilgi gizleme her ne kadar kasıtlı olarak yapılan bir eylem olsa da mutlaka karşısındaki kişiye zarar verme kastıyla yapıldığını söyleyemeyiz; bilgi gizleyen taraf bunu kendini, herhangi bir kişi ya da pozisyonu hatta organizasyonu korumak için de kullanılabilir (Connelly vd., 2012).

Webster vd. (2008), bilgi biriktirme (knowledge hoarding) ve bilgi gizleme kavramlarının birbirinden farklı olduğunu belirtmekte olup; bilgi gizlemeyi karşıdan talep edilen bilgiyi kasıtlı bir şekilde paylaşmama olarak ifade etmiştir. Webster vd. (2008); bu durumu bir örnekle şöyle açıklıyor: çalışanlardan biri bilgi talebinde bulunabilir, kendisinden bilgi talep edilen, bilginin bir kısmını paylaşabilir ya da bilgiyi açıklamamayı tercih edebilir.

Yukarıdaki ifadelerle istinaden; burada altının çizilmesi gereken nokta bilgiyi talep eden bir taraf olması ve bununla birlikte o bilginin kasıtlı bir şekilde paylaşılmıyor olmasıdır. Yine bir örnek verilecek olunursa; çalışan organizasyonda göreviyle ilgili bir çıktıyı birlikte çalıştığı kişilerden talep edebilir; bilgisi talep edilen kişi, bilgiyi paylaşmama yolunu seçerek ve bunu bazı nedenlere dayandırarak bilgi paylaşımında bulunmayı reddedebilir.

Anne Burmeister vd. (2019), bilgi gizlemenin çalışanların sessizliğinden farklı olduğu ayrımına vurgu yapmışlardır. Yine buradaki ayrımı da; bilgi gizlemenin bir bilgi talebi karşısında bilgiyi paylaşmama kararından ileri geldiğini belirtmişlerdir.

Çalışanın sessizliği, herhangi bir talep olmadığı durumda tercihen herhangi bir paylaşımda bulunmama davranışıdır.

Connely vd. (2012), bilgi gizlemenin üç farklı şekilde karşımıza çıkabileceğini vurgulamışlardır: Bu üç gizleme türü sırasıyla ifade edilecek olunursa:

- Rasyonelleştirilmiş gizleme (bilgi gizleyen, bazı gerekçelere dayanarak, örneğin bilgi sağlayamadığını öne sürerek, bilgiyi talep edene bu talebini sağlamayacağını iletir.),
- Habersiz/sessizi oynamak (burada bilgi vermek istemeyen taraf sanki bilgiden habersizmiş gibi davranarak bilgiyi talep eden tarafa vermeyi reddeder.),
- Baştan savan/kaçamaklı gizleme (bilgi sağlamak şeklinde bir isteği olmayan bilgi gizleyici, sonraki herhangi bir zamanda istenen bilgiyi verecekmiş gibi yanıltıcı söz vererek kaçamak bir yaklaşım tarzı takınır.).

Anne Burmeister vd. (2019)' a göre çalışma arkadaşlarından bilgi gizleme suçluluk ve utanç duygularına yol açabilir. Anne Burmeister vd. (2019), tanımlarında bahsedilen bilgi gizlemenin üç farklı şekli; rasyonelleştirilmiş gizleme ve kaçamaklı gizlemeyle kıyaslandığında habersiz/sessizi oynayan bilgi gizlemenin suçluluk ve utanç duygularını ortaya çıkaracağını belirtmişlerdir. Araştırmacılar, altını çizdikleri bu duruma dayanarak bilgi gizlemenin ve özellikle de habersiz/sessizi oynayan bilgi gizlemenin önlenmesi gerektiğini de vurgulamışlardır.

Anne Burmeister vd. (2019) göre, bilgi gizleme türlerinden herhangi biri ile bilgi gizleyen çalışan; bu davranışı sebebiyle organizasyonda çalışanların yeni bilgiler öğrenmesini ve birlikte yeni bilgiler üretme şansını onların elinden almış olur.

Kaçamak ya da baştan savma yoluyla gizleme davranışı gösteren birey, bilinçli olarak yanıltıcı bilgi verir; habersiz oynayan bilgi gizleyici kendisinden talep edilen bilgiye karşı herhangi bir yanıt olmadığını iddia eder ve rasyonelleştirilmiş gizlemede birey neden bilgi sağlayamadığına dair nedenler öne sürerek bilgiyi saklar. Açıkladığımız bu üç bilgi gizleme yönteminden kaçamak ya da baştan savma yoluyla bilgi gizleyen ve habersiz oynayarak bilgi gizleyen bireylerin aldatma davranışı sergiledikleri ifade edilebilir. Fakat rasyonelleştirilmiş gizlemenin, bilgi gizleyicinin bu davranışı göstermesinin nedenleri olduğunu ileri sürmesi sebebiyle aldatıcı olmadığı düşünülmüştür (Florian Offergelt, Matthias Spörrle, Klaus Moser, Jason D. Shaw, 2018). Bu açıklamalar ışığında bilgi gizlemenin üç boyutunun işe karşı tutum üzerinde çeşitli etkileri olduğu düşünülmüştür. Florian Offergelt, Matthias Spörrle, Klaus Moser, Jason D. Shaw (2018)' a göre kaçamak ya da baştan savma yoluyla gizleme ve habersiz oynayan bilgi gizleme davranışlarının aldatıcı yönüne vurgu yapmış olunmasından da yola çıkılabileceği gibi bu bilgi gizleme davranışlarının çalışma ortamında iş ilişkilerine zarar vereceği ve bu sebeple de sosyal açıdan otomatik olarak yaptırımlara yol açacağını vurgulamışlardır. Yine rasyonelleştirilmiş gizlemede ise açıklandığı üzere nedenlere dayandırılan

bilgi gizlemenin aldatma güdüsü içermediği düşünüldüğünden kendiliğinden bir sosyal yaptırımı da doğurmayacaktır.

Çalışanlar organizasyonel hedeflerin öneminin farkında olmasına rağmen bilgi paylaşımına gönüllü olmayabilir. Bilgi gizleme davranışları çalışan ve organizasyon açısından birçok konuda farklı sonuçlara etki etmektedir.

Jiang vd. (2019) yaptıkları çalışmalarında; son zamanlarda yapılan ampirik çalışmalara atıf yaparak, çalışanın bilgi gizleme yolunu seçtiğinde kendi lehine ortaya koyacağı sonuçları, olumsuz sonuçlara çevirmesine sebep olduğunu söylemişlerdir ve çalışanın yaratıcılığı, inovatif fikir ya da davranışlar, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin nasıl olumsuz yönde etkileneceğinin altını çizmişlerdir.

Deneyimleri ile elde ettikleri bilgileri bir sebeple paylaşan bireylerin üzerinde olumsuz bazı psikolojik etkileri (hayal kırıklığı, stres, kişisel kayıp hissi) de olabileceğini göstermiştir (He Peng, 2013).

Cerne vd. (2014), çalışma arkadaşlarının birbirlerinden bilgi gizleme yolunu seçtiklerinde iki taraflı bir güvensizlik oluşabileceğini; sosyal değişim teorisinden (Richard M. Emerson, 1976) faydalanarak ileri sürüyorlar. Bu teori; iki bireyin karşılıklı ilişkisi sırasında ortaya çıkan davranışlarının sosyolojik ve psikolojik açıdan incelendiği teoridir. Cerne vd., (2014) sosyal değişim teorisine dayandırarak oluşabileceğini düşündükleri güvensizlik sebebiyle çalışma arkadaşları arasındaki ilişkinin nasıl etkileneceğini şöyle bir örnekle açıklıyorlar: Bir çalışan bilinçli olarak bir diğer çalışma arkadaşından bilgi gizlerse ve bilgi kendisinden gizlenen taraf bunun farkındaysa, aralarında bir güvensizlik oluşacak; bu sebeple kendisinden bilgi gizlenen de bilgi gizleme yolunu seçebilecektir. Bu durum birbirini takip eden bilgi gizleme şeklinde birbirinden bilgi gizleyen taraflar açısından olumsuz sonuçlara sebebiyet verecektir.

Sosyal öğrenme teorisi (Albert Bandura, 1977) çerçevesinde de çalışanların yeni bir davranış edinirken çalışma arkadaşlarını gözlemlemesi ve onların davranışlarını benimseyerek uygulaması ile ortaya çıkan bir öğrenme sürecini ifade eder. Bu sebeple sosyal öğrenme teorisi göz önünde bulundurularak bireylerin birbirlerini izleyerek taklit etmeleri sonucunda bilgi gizleme davranışının ortaya çıkması muhtemel bir durumdur. Bundan dolayı; bilgi gizleme, bilgi paylaşımı kapsamında uyulması gereken durumları göz ardı etmeye ve akabinde çalışanların veya organizasyonun zarar görmesine sebebiyet vermektedir. (Florian Offergelt, Matthias Spörrle, Klaus Moser, Jason D. Shaw, 2018).

Bilgi gizlemenin doğrudan zarar verdiği sadece kişiler olmayabilir. Bilgi gizleme sebebiyle iş birliği bakışıyla faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar zarar görebilir, bunu izleyen organizasyon performansı zarar görebilir. Bir arada takım çalışması ile yürütülen işlerde de yine takım performansı ve en nihayetinde birey ve organizasyon yaratıcılığı zarar görebilir. Uyum içinde yönetilen organizasyonlarda uygulanması istenen yol ve yöntemler de yine bilgi gizleme sebebiyle sekteye uğrayabilir.

### İşe Angaje Olma

Literatür incelendiğinde işe angaje olma (job engagement) kavramı, farklı ifadelerle kullanılmış olup; bu çalışmada işe angaje olmak olarak kullanılması tercih edilmiştir. Literatürde işe angaje olmaya karşılık gelen çok sayıda kavramsal ifade (işe cezbolma, işe adanma, işe bağlılık vb.) ile birlikte, birçok tanım ile karşılaşmak mümkün olmaktadır.

W. H. Macey ve B. Schneider (2008)'a göre işe angaje olma; bireylerin işe olan motivasyonları hakkında sahip oldukları sezgisel histir. Angaje olma kavramının, angajmanı kesmenin tersini ifade edecek şekilde kullanıldığını vurgulayarak; bunu şu örnekle ifade etmişlerdir: Çalışanlar angaje olmaları durumunda işlerine ve organizasyona daha fazla katma değer sağlamakla birlikte, organizasyona daha sadık olacaklardır, bu sebebe dayanarak çalışanlar organizasyondan gönüllü olarak ayrılmayı tercih etmeyeceklerdir.

Kahn (1990) ise; işe angaje olmayı "organizasyon üyelerinin çalışma rollerine katkısı" şeklinde ifade etmiş olup, bireyler işe angaje olmada; rol performansları esnasında kendi kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak ifade ederler.

İşe angaje olma kavramı; örgütsel bağlılık, iş tatmini veya işi benimseme gibi örgütsel psikolojide yerleşmiş birçok yapı ya da kavram ile değerlendirildiğinde; her birinden farklıdır. (Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli ve Michael P. Leiter, 2001).

Angaje olma kavramı açıklanırken; literatür incelemesi yapıldığında bazı kavramlar ile benzerliği gözlemlenmiş ancak detaylı incelendiğinde yukarıda da belirtildiği üzere bahsi geçen bu kavramlardan farklı olduğu vurgulanmıştır. Bu durum için örnek verilecek olursa; işi benimseme (job involvement) kavramının, işe angaje olma (job engagement) kavramı ile benzer olduğu düşünülse de aynı şeyleri ifade etmedikleri Douglas R. May vd. (2004) tarafından belirtilmiştir.

İş benimseninin (job involvement) gerekliliğine ihtiyaç duyulması ile bu gereksinimleri karşılayacak bir iş potansiyelinin de varlığına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple işi benimseme, söz konusu iş potansiyelinin varlığı ile birlikte bahsi geçen işin tatmin edici kabiliyetlerine ilişkin bilişsel bir yargıdan ileri gelmektedir. (Douglas R. May vd., 2004). İşe angaje olma kavramı; bireyin bir işi yaparken, bu işin bir parçası olarak kendini bu işe ne kadar adadığına daha fazla ilgi duyması bakımından işi benimseme kavramından farklıdır (Douglas R. May vd., 2004).

W. H. Macey ve B. Schneider (2008), literatürde karşılaştığımız tanımların ortak bir özelliği olduğunu vurgulamışlar ve bu ortak özelliği şu şekilde ifade etmişlerdir: çalışanın işe angaje olması esasında arzu edilen bir durumdur. Bu arzu edilen durumun organizasyonel bir amaç olduğu, işe olan bağlılığı, tutkuyu, işe yönlendirilmiş ve odak haline getirilmiş çabayı ve enerjuyu ifade eden hem tutumsal hem de davranışsal bileşenlere sahip bir kavramdır.

W. H. Macey ve B. Schneider (2008)' in de belirttiği üzere işe angaje olma hem bireysel hem de örgütsel açıdan istenilen bir durumdur. Bireysel açıdan düşünüldüğünde

çalışan işe angaje olduğunda kendisine fayda sağlarken organizasyona da uzun vadede fayda sağlamış olacaktır. Bunu işe tutum ve davranışları ile şekillendirecek, bireysel düzeyde aldığı kararlar ile organizasyonun amaçlarını da gerçekleştirmiş olacaktır.

İşe angaje olmayı etkileyen hususlara genel bir bakış açısı ile giriş yapacak olursak; işe angaje olmayı etkileyen hususlar bireysel olmakla birlikte, organizasyonel de olabilir. Bireylerin ruhsal hal ve durumları, toplumsal değerleri ya da kültürel bakış açıları çalıştıkları organizasyonda işe angaje olmaya olan tercihlerine etki edebilecektir. Bununla ilgili, Kahn (1990) yaptığı çalışmada, bireylerin kendileri ile ilgili ya da bir kimsenin veya bir insan topluluğunun yaşayışını etkileyen ruhsal, toplumsal ve kültürel etkilerin bütününe ifade eden çalışma ortamları hakkındaki tecrübelerinin, kişisel angajmanını ya da tam tersine ayrılma durumlarını nasıl etkilediğine odaklanmış ve bu durumu psikolojik deneyimler ile ilişkilendirmiştir.

Burada bahsedilen psikolojik durumlar bireylerin işe angaje olabildiğini etkileyecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel düzeyde ifade ettiğimiz kişisel angajman, organizasyonel açıdan ise şöyle yer bulabilecektir: Örneğin, çalıştıkları yerde yöneticilerin ya da çalışma ortamının şekillenmesinde söz sahibi bireylerin; bireylere çalışmalarından ötürü sağladıkları faydaların takdir edilmesi, yaptıkları işler ile ilgili olumlu geri bildirimlerin yapılması, çalışanların her anlamda gelişiminin desteklenmesi vb.; özünde kendilerini değerli hissetmelerinin sağlanması, işe angaje olmayı beraberinde getirecektir.

Bireylerin çalıştıkları organizasyondan elde ettikleri faydanın karşılığını vermeleri de işe angaje olma düzeylerinden geçer. Yani çalışanlar organizasyonlarının kendisi için sağladığı kaynaklara karşılık olarak farklı düzeylerde işe angaje olacaklardır (Alan M. Saks, 2006).

Angaje olmayı etkileyen bir diğer husus, bireysel ve iş birliği gerektiren çalışmalar olmakla birlikte; verdiği sonuçlar bakımından farklılık gösterebilir. Bireysel yapılan işler ile iş birliği gerektiren işler bir arada değerlendirildiğinde; çalışanın bireysel çalışmalarını yürüttüğü durumda işin doğası gereği; çalışanların bahsi geçen işin içinde aktif rol almaları dolayısıyla işe angaje olmayı daha yüksek oranda etkilediği söylenebilir (Chien-Yu Chen, Chang-Hua Yen, Frank C. Tsai, 2014). Şüphesiz bireysel işler gibi iş birliği gerektiren işlerde de işe angaje olma açısından etki söz konusudur ancak, bireysel işlerde dolaylı etkinin daha yüksek seviyede olacağını vurgulamak yerinde olacaktır. Burada belirtmek istenen husus, bireysel olarak çalışanların işleri ile ilgili tüm süreçlere kendilerinin hâkim olması ve işi sahiplenmeleri bakımından önem arz etmektedir. Görevleri belli olan ve bu görevler sadece kendilerine özgülenen bireyler, üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirirken işe daha yüksek seviyede angaje olabileceklerdir.

Yine işe angaje olma kavramını değerlendirirken, memnuniyet kavramının da işe angaje olmayı etkileyen unsur-

lardan biri olduğu karşımıza çıkmaktadır. İstekler ve duyguların önemini vurgulayan Ilke Inceoglu ve Peter Warr (2012b); angaje olmak motive edilmiş bir durum olup, geniş anlamda harekete geçirilmiş memnuniyet olarak görülebilir. Memnuniyetin işe angaje olmayı sağlayabildiğini belirtmiş olmamızla birlikte, her memnuniyet durumunda işe angajmanın sağlanıp sağlanmadığı da ayrıca bir soru işaretidir. Yine Ilke Inceoglu ve Peter Warr (2012b)' ın çalışmalarında değindikleri bu konu ile ilgili husus; işe angaje çalışanların mutlaka bazı açılardan tatmin olduğu fakat memnuniyet duygusuna sahip bireylerin mutlaka işe angaje olmalarının beklenmediği şeklindedir.

Ilke Inceoglu ve Peter Warr (2012a) işe angaje olmanın doğru personel seçme yöntemleri ile de artırılacağını belirtmişlerdir. Şöyle ki; bireylerin doğru değerlendirilerek, kişilik özelliklerine uygun, en yüksek faydayı sağlarken geri dönüş olarak da fayda elde edebildiği pozisyonlarda görevlendirilmeleri, işe angaje olmalarının geliştirilmesine katkı sağlayabilecektir.

Çalışanların işe angaje olma durumlarını etkileyen unsurlardan bahsetmeye devam edecek olursak; bir diğerinin de adalet algılarından ileri geldiğini söylenebilir. Daha açık bir ifadeyle; çalışanlar eğer yüksek bir adalet algısı edinmiş ise, edindikleri rolleri yerine getirirken adil olma gerekliliğini hissedecek ve böylece işe angaje olma düzeyini de artıracaklardır. Diğer taraftan adalet algısının düşük olmasında ise çalışan edindiği iş rolünden uzaklaşarak, işe angaje olmayacaktır (Alan M. Saks, 2006).

Bireyler işe angaje olma durumlarını karşılıklı edindikleri ilişkiler ile de belirleyebilir ya da devam ettirebilirler. Örneğin; işe angaje bireylerin, yöneticileriyle daha güven esaslı ve kaliteli ilişkiler kurmaları olasıdır ve bu sayede organizasyona karşı daha olumlu ve faydacı bir tutuma sahip olma olasılıkları yüksektir (Alan M. Saks, 2006).

Çalışanların performansları konusunda değişiklik yapabilmesi; performansın temelde ücret ya da elde edeceği maddi kazançlar ile kendisi ile ilgili idari süreçleri etkilemesi sebebiyle zorken, organizasyonların sağladığı kaynak ve fayda dolayısıyla işe angaje olma durumlarını değiştirme olasılıkları yüksektir (Alan M. Saks, 2006). Burada da belirtildiği üzere organizasyonların sağladığı kaynak ya da fayda bireylerin angaje olma durumlarını etkileyen hususlardan biri olduğu söylenebilir.

Kahn (1990), çalışmasında kişisel angajmanın üç psikolojik durumun varlığı ile ilgili olduğunu ve bunların yokluğu durumunda ise kişinin angaje olamayacağını belirtmiştir. Bahsi geçen bu üç psikolojik durumu ise şöyle belirtmiştir: anlamlılık, güvenlik ve kullanılabilirlik. Bu üç koşul bireyler için rollerine nasıl hayat verdikleri ile ilgili yol haritası çizmektedir. Organizasyondaki bireyler, yukarıda bahsi geçen bu üç koşulu değerlendirerek kişisel olarak angaje olmayı tercih etmekte ya da aksi durumda ayrılmayı tercih etmektedir. Bu üç koşulu değerlendirirken bireyler aşağıdaki üç soruyu kendilerini sormaktadırlar (Kahn, 1990):

1. Bu performansı üstlenmek benim için ne kadar anlamlıdır?
2. Bu performansı uygulamak benim için ne kadar güvenlidir?
3. Bu performansı nasıl uygulayabilirim?

Yukarıda bahsedilen üç şart, aslına uygun nitelikler taşıyan sözleşmelerin mantığını oluşturmaktadır (Kahn,1990). Bireyler sorumluluklarını yerine getirmek için zaruri kaynaklara sahip olduklarını hissettiklerinde, sözleşmede açık bir şekilde istenen faydalar yer alıyor ve güvence de içeriyorsa bu sözleşmeleri kabul edeceklerdir. Bireyler kişisel angajmanlarını bahsedilen bu hususlara göre değiştirmekte ve hayata geçirmektedirler. (Kahn, 1990).

Kahn (1990) 'ın angaje olmayı sağlayan üç psikolojik koşul olarak altını çizdiği kavramlardan ilki olan psikolojik anlamlılık, bireylerin işi için yaptığı yatırımlardan olumlu geri dönüş aldığındaki his olarak ifade edilebilir. Bu durumda bireyler organizasyona fayda sağladıklarında ve bu sebeple kendilerini değerli ve faydalı hissettiklerinde psikolojik anlamlılık yaşarlar.

Üç psikolojik koşuldan ikincisi olan psikolojik güvenlik, Kahn (1990) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: psikolojik güvenlik bir kişinin herhangi bir kaygısı ya da korkusu olmadan; sergileyeceği davranış sonrası karşılaşacağı sonuçlar ile ilgili tereddüt veya tedirginlik yaşamadan; kendini gösterebilme, kullanabilme, ortaya koyabilme hissine sahip olması olarak deneyimlenmiştir. Bireyler sonuçlarından zarar görmeyeceklerine inandıkları hal ve durumlarda kendilerini güvende hissederek angaje olabileceklerdir (Kahn, 1990).

Angaje olmanın koşullarından üçüncüsü olan psikolojik kullanılabilirlik; Bir zaman diliminde bireylerin kişisel olarak angaje olabilmek için fiziksel, duygusal veya psikolojik kaynakları elinde bulundurduğunda yaşadığı psikolojik durumdur (Kahn, 1990).

Sosyal bir varlık olan bireylerin işe angaje olabilmeleri konusunda dikkat dağıtıcı herhangi bir durumu da göz önüne aldığımızda; psikolojik kullanılabilirliğin bireylerin işe angaje olmaya hazır olma durumlarını ölçtüğü söylenebilir (Kahn, 1990).

Douglas R. May vd. (2004) çalışmalarında, Kahn (1990)'ın çalışmasında da belirttiği üzere üç psikolojik koşulun (anlamlılık, güvenlik ve kullanılabilirlik) bireylerin işe ne seviyede angaje olduklarını belirlemek için önem arz etmekte olduğunu vurgulamışlardır. Yukarıda da bahsedildiği üzere; anlamlılık kavramı ile vurgulanmak istenen husus, bir bireyin hedeflerine veya konu ile ilgili kurguladığı standartlarına göre ne kadar değerli olduğu ile ilintilidir. Rolüne karşılık gelen faaliyetin kişisel olarak anlamlı olduğuna inanan bireyler kendilerine daha fazla yatırım yapacak ve motivasyonlarını sağlayarak işe angaje olacaklardır (Douglas R. May vd., 2004).

Anlamlılık kavramının işe angaje olma ile ilişkisini vurgulamış olmanın akabinde, üç psikolojik koşuldan bir diğeri olan psikolojik güvenlik koşulunun da işe angaje ol-

mayı sağladığını yukarıda belirtmiştik. Douglas R. May vd. (2004)'e göre de psikolojik güvenlik iş yerinde kişisel angajmanı sağlamalıdır. Bunun sebebini ise bireylerin iş yerinde yaşanacak olumsuz herhangi bir durum sebebiyle ortaya çıkacak sonuçlardan endişe etmeden kendisini ortaya koyabilecek olmasına bağlamaktadırlar. Eğer çalıştığı ortamda gerçekten olduğu gibi kendini ifade edebiliyor ve herhangi bir korku yaşamadan kendini ortaya koyabiliyorsa risk alması daha ihtimal dahilinde olacaktır (Douglas R. May vd., 2004). Tam tersi durum düşünüldüğünde ise; iş yerinde belirsiz, tehdit edici koşullarla kendini psikolojik olarak güvende hissetmeyen birey işe angaje olmayacak, ayrılma yolunu tercih edebilecektir (Douglas R. May vd., 2004).

Douglas R. May vd. (2004), Kahn (1990)'ın da açıkladığı üçüncü koşul olan kullanılabilirliği şu şekilde ifade etmiştir: Bireyler kendi rollerini gerçekleştirmek, işe angaje olmak için; gerekli fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklara sahip olduklarına dair inancı taşımalıdır. Eğer bireyler bu inanca sahip olurlarsa işe angaje olmaya dair istekleri artacaktır (Douglas R. May vd., 2004).

İşe angaje olma bireylerin işleri ile ilgili oluşturdukları ve kimlikleri olarak benimsedikleri rolleri sürdürmek için yatırım yaptıkları bilişsel enerjiye odaklanır. Bunun yanı sıra işe angaje olma bazı görev ya da görev gruplarına özgülenen fiziksel veya bilişsel çaba üzerindeki geleneksel odaklanmaya, bireylerin kendisi için genişletilmiş rol hizmetine artan seviyede derinlik getirmeyi içermektedir (Bruce Louis Rich, Jeffrey A. Lepine, Eean R. Crawford, 2010). Bireylerin bilişsel ifadelerinin yanı sıra, duyguların ve davranışların da aktif bir şekilde angaje olma sürecinde göz önüne alınması gerekmektedir (Douglas R. May vd., 2004).

Yukarıda vurgulandığı üzere; angajman da bireylerin rol performansları esnasında kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak meşgul etmelerinin tam tersi ise kişisel ayrılmayı anlatacaktır. Kişisel ayrılmayı tanımlayan Kahn (1990); bu tanıma ise şu şekilde yer vermiştir: Bireylerin benliklerinin iş rollerinden ayrılmasıdır.

Kişisel ayrılmada bireyler kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak geri çekmekte ve savunmaktadırlar (Kahn, 1990).

İşe angaje olma aktif ve enerjik bir davranış biçimi olarak değerlendirildiğinde, bireylerin işe angaje olması durumunda aktif ve enerjik kişilik özelliklerinin de kendiliğinden ortaya çıkabileceği söylenebilir (Ilke Inceoglu ve Peter Warr, 2012a).

Çalışanın işe angaje olması bireysel bir yapıda olmakla birlikte; bu kavram öncelikle bireysel nitelikte etkiler ortaya çıkarmakta ve en nihayetinde iş ile ilgili sonuçları şekillendirmektedir. Bu sebeple; işe angaje olmanın bireylerin tutum, niyet ve davranışlarıyla ilgili olduğu da söylenebilir (Alan M. Saks, 2006).

Bireyler kim oldukları ve hayatlarında edindikleri rolleri bir bütün olarak değerlendirmelerinin yanı sıra; özlerinde fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendi rollerini farklı

biçimlerde yönetebilirler. Bahsi geçen sınırlar dahilinde bu rolleri gerçekleştirmek için tercihlerine göre performansları da o ölçüde dahil olur (Kahn, 1990).

Angajman, bireylerin bir iş edindiklerinde sadece bilişsel olarak dikkat etmek ya da işiyle ilgili olumlu duygular barındırmak ve bunu duyguları ifade etmek ya da sadece bunları yapabilmek için belli başlı görevleri yerine getirmek değildir.

Angajman; bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak değerlendirildiğimiz üç enerji biçimini ayrı ayrı değil, eş zamanlı kullanarak; bir iş rolünün tam performansına bütünüyle ve aktif bir biçimde dahil olarak ortaya çıkacaktır (Bruce Louis Rich, Jeffrey A. Lepine, Eean R. Crawford, 2010).

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, çalışanların bilgi gizleme ve işe angaje olma davranışları ile psikolojik güvenliğinin sebep ve sonuçlarını detaylarıyla inceleyerek; çalışanların psikolojik güvenliği ile bilgi gizleme ve işe angaje olma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışmada bu değişkenlerin her birinin birbiri ile ilişkisinin değerlendirilmesi ve bunun yanında psikolojik güvenliğin bilgi gizleme ve işe angaje olma davranışları arasındaki aracı etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Psikolojik güvenlik bu çalışmada inceleyeceğimiz üzere çalışma hayatında bireyler, çalışma grupları ve organizasyonlar için birçok açıdan önemli bir kavramdır.

Psikolojik güvenlik; bireyler, çalışma grupları ve organizasyonların kısa ve uzun vadede başarılı olmaları, performans ve performans yönetimleri, öğrenme davranışları, seslilik yani kendini ifade edebilme, yaratıcılık ve bunun gibi sayılabilecek birçok konuda oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte bunu fark eden araştırmacılar bu konu ile ilgili birçok çalışma ile literatüre önemli katkılar sağlamışlardır.

İlk olarak; psikolojik güvenlik kavramının varlığının, çalışan ve organizasyonlar açısından oldukça önemli pozitif etkilere sahip olması ile birlikte psikolojik güvenliğin sağlanmadığı ortamlarda hem bireyler hem de organizasyonlar açısından önemli zararlara da yol açacağı düşünülmektedir. Bu kavramın çalışma hayatında hem bireyler hem de organizasyonlar için ne ifade ettiğini, hangi düzeylerde nasıl ortaya çıktığını, bazı kavramlardan farkı olup olmadığını, nasıl sağlandığını ve nasıl kaybedildiğini, bireyler ve organizasyonlar için hangi kavramlarla ilişki içinde olduğunu ve birbirini etkileyip tetiklediğini ortaya koymak çalışmanın önemli noktalarından biridir.

İkinci olarak bilgi çağında yaşayan toplumların bilgiye ihtiyaçlarının her geçen gün hızla artmasıyla bilgi kavramının önemi de birçok araştırmacı tarafından gözler önüne serilmiştir. Bu sebeptir ki çalışanlar ve organizasyonlar açısından ilerlemek istedikleri yolda başarıya ulaşabilmelerini etkileyecek en önemli kavramlardan biri bilgidir. Bu çalışmada bilgi ve bilginin paylaşımına olan davranış biçimlerinin detaylarıyla ele alınması da oldukça önemli



bulunmuştur. Bunu izleyecek şekilde bilgi gizlemenin neyi ifade ettiği ve hangi durumlarda ortaya çıkarak, hangi tür- lere bölünerek çalışanların ve organizasyonların bulunduğu ortamları ne yönde şekillendirdiğini incelemek çalışmanın önemi belirten bir noktadır.

Çalışmamızda açıklamaya çalıştığımız son kavram olan işe angaje olma, uzun zamandır araştırılmaya ve tartışılma- ya devam edilen bir kavram olmuştur. Bu kavram çalışan- ların iş hayatında kendilerine ve organizasyonlarına fayda sağlayabilmelerinin ve bu faydanın bir bağlılık içerecek şe- kilde uzun vadede devamını sağlamak açısından çok önem- li bir kavramdır. Bu sebeple bu çalışmada neyi ifade ettiğini, hangi durumlarda ortaya çıktığını, birlikte ele alındığı kavramlardan farkının olup olmadığını, unsurlarını ve işe angaje olma durumunda ortaya çıkan sonuçları ele almanın önemli olduğu düşünülmüştür.

Yukarıda verilen ve altı çizilen bilgiler ışığında psikolojik güvenliğin ilişkili olduğu birçok konu olmasının yanı sıra, bu kavramın etkilediği ve etkilendiği kavramlar göz önünde bu- lundurulduğunda bilgi gizleme ve işe angaje olma kavramla- rının bir bütün olarak incelenmesi de bu çalışmanın literatü- re önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Yapılan bu araştırma ampirik bir çalışmadır. Bu çalış- ma yürütülürken bilimsel veri toplama yöntemlerinden anket tekniği uygulanmıştır. Anket Google Form aracılığıyla oluşturulmuş ve oluşturulan anket Türkiye'nin belirli ille- rinde çalışan 500'den fazla kişi ile paylaşılmıştır. Paylaşılan ankete geri dönüş 324 birey tarafından yapılmış ve bu veri- ler dikkate alınarak analizler yapılmıştır.

Aşağıda gösterilen araştırma modeline göre oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki şekildedir (Şekil 1):

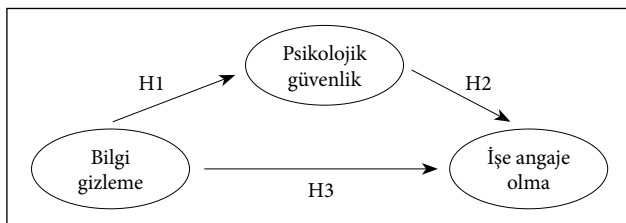
H1: Bilgi gizleme ile psikolojik güvenlik arasında nega- tif bir ilişki vardır.

H2: Psikolojik güvenlik ile işe angaje olma arasında po- zitif bir ilişki vardır.

H3: Bilgi gizleme ile işe angaje olma arasında negatif bir ilişki vardır.

H4: Psikolojik güvenlik, bilgi gizleme ve işe angaje olma arasında aracı değişken etkisine sahiptir.

Bu çalışmada yöntem olarak sırasıyla; problemin tanımlanması yani hipotezlerin oluşturulması ile başlanmış, ölçek oluşturmaya dair bilgiler verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli.

Çalışmanın test edilmesi IBM SPSS Statistics paket pro- gramı kullanılarak yapılmış olup, regresyon analizi ile de- ğiş- kenler arası ilişkiler ve aracı değişken ilişkisi incelenecektir.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

### Demografik Özelliklerin İncelemesinde Frekans Analizi

Ankete katılım sağlayan 324 kişinin; 188'si kadın, 136'sı erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Yüzde olarak de- ğerlen- dirildiğinde ise katılımcıların %58'sini kadın katılımcılar oluştururken, %42'ini erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Ankete katılım sağlayan 324 kişinin yaş düzeyleri de- ğer- lendirildiğinde; 25 yaş ve altı katılımcıların sayısının 26 kişi ve oranı %8; 26 yaş ve 35 yaş aralığında katılımcıların sayısı 176 kişi ve oranı %54.3; 36 yaş ve 45 yaş arasındaki katılımcı- ların sayısı 73 kişi ve oranı %22.5; 46 yaş ile 49 yaş arasındaki katılımcıların sayısı 27 kişi ve oranı %8.3; 50 yaş ve üzeri ka- tılımcıların sayısı ise 22 kişi ve oranı %6.8 olup, çalışmada yapılan veri analizine katkı sağlayanların demografik özellik- lerinden yaş düzeylerinin bu şekilde olduğu görülmektedir.

Katılım sağlayanların eğitim düzeyleri değerlendirildi- ğinde ise; aşağıda verilen tabloya göre İlkokul-Ortaokul me- zunu olduğunu beyan eden katılımcıların sayısı 5 kişi, Lise ve Lise Dengi eğitim düzeyine sahip katılımcıların sayısı 18, Ön lisans eğitim düzeyine sahip katılımcıların sayısı 27, Li- sans eğitim düzeyine sahip katılımcıların sayısı 185 kişi ve son olarak Yüksek Lisans-Doktora ve sonrası eğitim düzeyi- ne sahip katılımcıların sayısının ise 89 kişi olduğunu görmek mümkündür. Bu katılımcıların yukarıda sayılan sırayla anke- tin % kaçını oluşturduklarına bakıldığında: İlkokul-Ortaokul mezunu %5; Lise ve Lise Dengi %18; Önlisans %27; Lisans %57.1; Yüksek Lisans-Doktora ve sonrası %27.5 şeklindedir.

Son olarak ankete katılım sağlayanların iş yerinde çalışma süreleri ile ilgili bilgileri hangi yönde verdikleri incelendiğin- de; katılımcıların 56'sının toplam çalışma süresinin 0-2 yıl arasında olduğu, 88'inin 2-5 yıl arasında olduğu, 57'sinin 5-10 yıl arasında olduğu ve son olarak 123'ünün 10 ve üzerinde ol- duğu görülmektedir. Toplam çalışma süresine ilişkin verilen bilgilerin sırasıyla % oranları ise; 0-2 yıl %17.3; 2-5 yıl %27.2; 5-10 yıl %17.6 ve son olarak 10 ve üzeri %38 şeklindedir.

Katılımcıların son iş yerlerinde çalışma sürelerine ilişkin verdiği bilgiler de 0-1 yıl arası 61 kişi; 1-3 yıl arası 99 kişi; 3-5 yıl arası 60 kişi; 5 yıl ve sonrası ise 104 kişi şeklindedir. Bu katılımcıların %18.8'i 0-1 yıl arasında çalışanları, %30.6'sı 1-3 yıl arasında çalışanları; %18.5'i 3-5 yıl arasında çalışanları ve %32.1'i 5 yıl ve sonrası çalışanları göstermektedir.

### Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

#### Faktör Analizi

Görüldüğü üzere faktörleştirme işlemi sonrası yukarıda anlatılan uygulamalarla elde edilen, aşağıdaki tabloda (Tablo 1) ifadelerin toplam 9 faktör yüküne dağıldığı görülmekte- dir. Kullanılan ölçekler göz önünde bulundurulduğunda; 3 faktöre dağılan işe angaje olma, Rich vd. (2010) tarafından



**Tablo 2.** Cronbach's Alpha değerleri

Ölçek	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değeri
İşe angaje olma	0.936
Psikolojik güvenlik	0.721
Bilgi gizleme	0.725

geliştiren ölçekte 3 boyutlu şekildedir. Psikolojik güvenliğin yukarıdaki tablodan tek faktöre dağıldığını görmek mümkündür. Son olarak Connely vd. (2012) tarafından geliştirilen bilgi gizleme ölçeği 5 boyutlu şekilde ifade edilmiş olup, çalışmamızda da 5 faktöre dağıldığı yukarıdaki faktörleştime ait tablodan görülebilmektedir.

#### • Güvenirlilik Analizi

Bu analizin sonuçlarından elde edilen Cronbach's Alpha değerleri incelenmiştir. Bu analiz sonucunda literatürde geçerlilik kazanmış eşik değerin (Nunnally, 1978) altına düşülmediği tespit edilmiştir. Güvenirliliği sağlanan analiz-in Cronbach's Alpha değerlerine ilişkin bilgiler yukarıdaki tabloda verilmektedir (Tablo 2).

#### • Korelasyon Analizi

Aşağıdaki tablodan (Tablo 3) değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde; işe angaje olma ve bilgi gizleme arasında negatif yönlü, işe angaje olma ve psikolojik güven-

lik arasında pozitif yönlü, psikolojik güvenlik ve bilgi gizleme değişkenleri arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi bu ilişkiler sebep sonuç ilişkisi ifade etmiyor olup, değişkenlerin birlikte ne yönde hareket ettiklerini göstermektedir.

#### • Regresyon Analizi

Bu analizde sonucu incelememiz 4 aşamalı şekilde ifade edilecektir (Tablo 4):

Yukarıda belirtilen bulgulara göre psikolojik güvenlik, işe angaje olmayı pozitif olarak; bilgi gizleme, işe angaje olmayı negatif olarak etkiler.

Analiz sonucundan da görüldüğü üzere; psikolojik güvenlik aracı olarak dahil edilmeden önce de bilgi gizleme ve işe angaje olma arasında ilişkinin varlığını desteklemiş olmakla birlikte; psikolojik güvenlik değişkeni analize dahil edildiğinde bilgi gizlemenin işe angaje olma kavramı ile ilişkisinin daha az güçlü hale geldiği görülmektedir. Sig. (P) Değeri incelendiğinde işe angaje olma ve bilgi gizleme değişkenleri arasındaki ilişkinin kısmen de olsa anlamsızlaştığını görmek mümkündür. Bu sebeptendir ki psikolojik güvenliğin tam bir aracı etkiye sahip olduğu söylenemeyecek olsa da bu çalışmada kısmi bir aracı etkiye sahip olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Aracı etkisinin test edilmesi için; yapılan regresyon analizi sonrası Sobel Test (1982) uygulanarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo 5):

**Tablo 3.** Değişkenler arası korelasyon ilişkileri

Değişkenler	İşe angaje olma	Psikolojik güvenlik	Bilgi gizleme
İşe angaje olma			
Psikolojik güvenlik	0.174*		
Bilgi gizleme	-0.401*	-0.229*	
Ortalama	4.2378	3.4491	2.2776
Standart sapma	0.51596	0.76476	0.40261

**Tablo 4.** Regresyon analizi sonuçları

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		Sig.
	Beta	Standart sapma	Beta	t	
Bağımsız değişken: Bilgi gizleme	-0.436	0.103	-0.229	-4.229	0.000*
Bağımlı değişken: Psikolojik güvenlik					
Bağımsız değişken: Bilgi gizleme	-0.514	0.065	-0.401	-7.848	0.000*
Bağımlı değişken: İşe angaje olma					
Bağımsız değişken: Psikolojik güvenlik	0.117	0.037	0.174	3.168	0.002*
Bağımlı değişken: İşe angaje olma					
Bağımsız değişken: Bilgi gizleme	-0.488	0.067	-0.381	-7.280	0.000*
Bağımlı değişken: Psikolojik güvenlik					
Psikolojik güvenlik	0.058	0.035	0.086	1.653	0.099

\*P<0.01

**Tablo 5.** Sobel test sonuçları

	t	Standart sapma	Sig.
Bağımsız değişken: Bilgi gizleme			
Bağımlı değişken: İşe angaje olma			
Aracı değişken: Psikolojik güvenlik	-2.533	0.020	0.011*

\*P&lt;0.05

Yukarıda (Tablo 5) verilen Sobel Test sonucunu göre psikolojik güvenliğin aracı etkisine ilişkin P değerinin 0.05 (0.05 anlamlılık düzeyinde) den küçük olması ile anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Psikolojik güvenlik; bilgi gizleme ve işe angaje olma arasında aracı etkisi görmektedir ve 4. Hipotez, bu analiz ile de desteklenmiştir.

## SONUÇ

Psikolojik güvenliğin birçok çıktı ile ilişki içinde olması günümüze kadar dikkat çeken bir konu olmuş ve hâlihazırda da incelemeler için dikkat çeken bir kavram olmaya devam etmektedir. Psikolojik güvenliği sağlayan ve psikolojik güvenliğin etkilediği unsurların günümüze kadar birçoğu incelenmiş olsa da bireylerin içinde bulunduğu sosyal çevrenin bireylere yön vermesi göz önüne alındığında, çalışmamıza esas olan bu konu da bireyler tarafından şekillendirilmektedir. Psikolojik güvenliğin tanımsal ifadeleri ve bileşenleri sabitlenmiş gibi düşünülse de kavrama bakış açısı getiren kültür, yaş ve bunun gibi kişiden kişiye değişebileceği gibi toplumlar açısından da değişik normlar bu kavrama olan bakış açısını değiştirmektedir. Sürekli gelişim ve değişim içinde olan bu kavram birbirinden farklı çalışma ortamlarında, farklı zamanlarda ve farklı koşullar altında incelenmeye devam edilmelidir.

Edmondson (1999), kişilerin çalışma hayatında alabileceği risklerin sonuçları ile ilgili güvende olduklarına dair oluşturdukları inanç olarak kavramsallaştırdığı psikolojik güvenlik ile ilgili bireysel, grup ve organizasyonel düzeyde nitel ve nicel verilerle desteklediği araştırmasında, bu kavramın öğrenme, performans, yaratıcılık gibi çıktılarla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada da bireylerin psikolojik güvenliğini sağladığı durumlarda işe angaje olma ile bir ilişki içinde olduğu yapılan anket verileri ve analizler sonucu ortaya konulmuştur.

Psikolojik güvenliğin çalışma ortamını ve çalışma ortamındaki bireylerin iş ile ilgili kurdukları temasla birlikte, bu kavramın varlığı ile birbirlerini insan olarak önemseyen bireylerin bir araya gelmesine; sadece işi için kurulmuş bağların dışında saygı ile şekillenen kuvvetli bağların doğmasına da yardımcı olacaktır (Edmondson, 1999).

Birbirine güvenen bireylerden oluşan çalışma ortamlarında her durumda karşılıklı saygının şekillendirdiği bir ortam görmek mümkün olmasa da güven, bireylerin psikolojik güvenliğini oluşturan bireyler arasında karşılıklı inançların geliştirilmesine de katkıda bulunacaktır (Edmondson, 1999).

Psikolojik güvenliğini sağlayan bireylerin işe angaje olma ile ilişkisel yönü şüphesiz olumlu yönde bir seyir izleyecektir. Araştırmadaki bulgular da bu yönde kanıtlar sunmaktadır. Bireylerin işe angaje olma durumlarını etkileyen hususlardan en önemlisi sayılabilecek psikolojik güvenlik ile olan ilişkisinin çalışanların edindiği iş rollerine olumlu bir şekilde etki sağlaması söz konusu olacaktır (Douglas R. May vd., 2004).

Kahn (1990)'ın araştırmasında da belirttiği gibi çalışanların kendileri ve çalışma ortamları hakkındaki deneyimleri işe angaje olma durumlarını doğrudan etkileyecektir. Psikolojik güvenlik de deyim yerindeyse çalışma ortamlarında bireyler için en önemli psikolojik deneyimlerden biridir. Kahn (1990) araştırmasında; belirsiz, tutarsız, çalışanların öngöremedikleri durumlar ile karşılaşması veya kendilerini herhangi bir yönden tehdit edici durumlar ile karşılaştıklarında işe angaje olma davranışını gerçekleştiremeyeceğini belirtmiştir.

Schaufeli (2013)'ye göre bireysel düzeyde işe angaje olmanı hangi sonuçlarla ilişkili olabileceğini şu şekilde değerlendirmiştir: Bireylerin iş performansı, ekip performansı veya ekibin işe dahil olma işi benimse derecesi, organizasyonel düzeyde kar, verimlilik gibi işe dair çıktıları oluşturan hususlar ve bunun gibi sıralanabilecek daha birçok sonuç bireylerin işe angaje olmasıyla ilişkilidir.

Nihai olarak çalışmada birçok kez vurgulandığı üzere psikolojik olarak güvende hisseden bireylerin işe angaje olarak kısa ve uzun vadede kendileri ve organizasyonları için fayda sağlayacakları belirtilebilecektir.

Bilgi gizlemenin sebepleri ve çalışma ortamlarında ortaya çıktığında hangi durumlara nasıl etki edeceği çalışmada belirtilmiş ve bilgi gizleme davranışlarının psikolojik güvenlikle ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre çalışanların bilgiyi güvensizlikten gizledikleri açıkça görülebilmektedir (Connely vd., 2012).

Çalışmada ileri sürüldüğü üzere, bilgi gizleme ile işe angaje olma arasında bir ilişki vardır. Fakat araştırmada incelendiği üzere psikolojik güvenliğin de bu iki değişken arasında kısmi bir aracı etkisi söz konusu olmaktadır.

Bireyler çalışma hayatında birçok değişkeni birbiri ile eşleştirerek tavır ve davranışlarını belirler. Araştırmamızda da görüldüğü üzere psikolojik güvenliğin örgütsel çıktılar olan bilgi gizleme ve işe angaje olma davranışlarına yön verdiğini; bilgi gizleme ve işe angaje olma davranışları arasında da birbirlerini etkileyen bir yön olduğu, bununla birlikte zincirleme davranış döngülerini bir araya getirdiği söylenecektir.

Bu araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar gelecekte yapılacak araştırmalara teşvik edici olabilecektir. Psikolojik güvenlik, bilgi gizleme ve işe angaje olma değişkenlerinin birçok alt boyutu olduğu görülmekte olup; araştırmalarda bu alt boyutlar incelenerek ortaya koyulması ve bu önemli kavramların birbiri ile ilişkilerinin incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

Bu çalışmada bilgi gizlemenin olumsuz yönleri incelenmiş ve psikolojik güvenlik ile işe angaje olma arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Connelly vd. (2019)' un belirtmiş olduğu gibi hem bilgiyi talep eden hem de gizleyen açısından bakıldığında bireyler ve organizasyonlar için bilgi gizlemenin olumlu ve olumsuz sonuçları hakkında daha fazla araştırma literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

Psikolojik güvenliğin örgütsel bir çıktı olan işe angaje olmaya etkisini inceleyen bu çalışmada, bilgi gizleme ile işe angaje olmanın arasında psikolojik güvenliğin aracı etkisi gördüğü göz önüne alındığında; psikolojik güvenliğin yönetim açısından dikkate alınması gereken çok önemli bir kavram olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Psikolojik güvenliğin tanımından da ileri geleceği üzere çalışanlar yeteneklerini gösterebilme, organizasyona ve kendilerine fayda sağlayabilme, ortaya koyduğu çıktının kalitesini artırma gibi durumları psikolojik güvenliklerini sağladıklarında gerçekleştirebileceklerdir. Psikolojik güvenliği sağlayan unsurlar altında incelediğimiz üzere de yönetim, yöneticiler, amir-çalışan ilişkisi gibi hususlar, çalışanların psikolojik güvenliği için oldukça önemlidir. Destekleyici, yönlendirici, güven veren, esneklik sağlayan yönetim uygulamaları çalışanlar açısından oldukça önem arz etmektedir. Yöneticiler, organizasyonlarında psikolojik güvenliği sağlamalıdır. Bu kısa ve uzun vadede hem çalışanlara hem de organizasyona önemli pozitif katkılar sağlayacaktır.

Yönetimin çalışanların bilgi gizleme davranışlarını inceleyerek buna sebebiyet veren etkenlerin ortadan nasıl kaldırılacağına yoğunlaşması gerekmektedir. Bilginin ne denli önemli olduğunu, bilgi paylaşımı ile bilgi gizlemenin çalışanlar açısından nasıl ortaya çıkacağını bir arada inceleyen bu çalışma; yöneticilerin, bilgi gizleme davranışlarının hangi durumlarda ortaya çıkacağını fark etmelerini ve bu davranışların organizasyon açısından zararlarının da hangi yönde olacağını tespitini sağlamaları açısından önem arz etmektedir. Yönetime, bilgi gizleme davranışlarını önlemek amacıyla ve bilgi paylaşımını teşvik edebilmek için bazı insan yönetimi uygulamaları önerilebilir. Yöneticiler bilgi gizlemenin organizasyona zararlarını en aza indirebilmek için bu çalışmada belirtilen bilgi gizleme nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik girişim ve çabaları yerinde olacaktır.

Çalışmamızın örgütsel çıktısı olan işe angaje olma, diğer değişkenlerle ilişki içindedir. Psikolojik güvenliği sağlanan bireyin işe angaje olma durumunun söz konusu olacağını vurgulayan çalışmamıza göre; yöneticiler, bu yolla çalışanların işe angaje olma durumlarını şekillendirebileceklerdir. Aynı şekilde bir diğer ilişki içinde bulunulan değişken bilgi gizleme olup, bilgi gizleme davranışlarının ortadan kaldir-

ılması durumunda da işe angaje olan çalışanların varlığı sağlanabilecektir. Yönetim, bu hususları göz önünde bulundurarak çalışanlarını işe angaje bireyler haline getirebilecek ve çalışmamızda belirttiğimiz üzere, çalışanların işe kendini adayarak daha fazla katma değer ortaya çıkarabilmesi söz konusu olacaktır. Yönetim tarafından işe angaje olmanın etkilendiği hususlar göz önünde bulundurulmalı ve çalışanların işe angajmanı sağlanmalıdır. Bu sayede çalışma ortamlarında hem bireylerin hem de organizasyonların başarısı her geçen gün artarak devam edebilecektir.

Araştırmada kontrol edilmeyen bazı hususların olması bu araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmuştur. Araştırma örneklemini oluşturulurken, sektör (kamu/özel) ayrımı yapılmamış olmasına rağmen her çalışma alanı ya da her unvan da bireye ulaşmak mümkün olamamıştır. Örneklemin seçimi Türkiye'de çalışan ve yoğunlukla belli alanlarda çalışma yapan bireyler arasından yapılmıştır. Araştırma Covid-19 pandemi sürecinde yürütülmüş ve veriler çalışanlardan bu süreç içinde elde edilmiştir. Zaman kısıtı koyularak toplanan verilerin bireylerin bu süreçte oluşturdukları algıları ile şekillendiğini, başka bir zaman diliminde yapılması sonucu farklı sonuçlar da elde etmenin mümkün olabileceğini söylemek yerinde olacaktır. Bu süreçte yapılan çalışmanın kısıtlarından bir diğerinin zaman olduğu belirtilebilir.

Veriler toplanırken sadece anket ile veri toplama yöntemi kullanıldığından, anket tekniğinin kullanımını da bir sınırlılık olarak kabul etmemiz mümkün olacaktır.

Son olarak bu alanda yapılmış önemli çalışmalardan çeviri yapılarak ölçekler oluşturulmuştur. Çeviri yaparken anlam kaybına uğratmadan bireylere anlatılmak isteneni en doğru şekilde aktarılabilmeye çalışılmış olsa da çalışılan bu kavramların Türkiye'de yapılan araştırmada yeterince anlaşılıp anlaşılmadığının ve doğru sonuçlar verip vermediğinin tespitini yapmanın zorluğu da bu araştırmanın kısıtlarından bir diğeridir.

Çalışmanın son bölümünü oluşturan bu bölümde önemini vurguladığımız, bireyler ve organizasyonlar açısından çeşitli açılardan değerlendirdiğimiz psikolojik güvenliğin birlikte incelendiği bilgi gizleme ve işe angaje olma kavramlarına dair her bir değişken arasındaki ilişkinin varlığı bulunmuş ve analizlerle desteklenmiştir.

**Etik:** Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazarlık Katkıları:** Fikir: G.Ö., B.M., O.E.; Tasarım: G.Ö., B.M., O.E.; Denetleme: G.Ö., B.M., O.E.; Kaynaklar – G.Ö.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi: G.Ö.; Analiz ve/veya yorumlama: G.Ö., B.M.; Literatür Taraması: G.Ö., O.E.; Yazıyı Yazan: G.Ö.; Eleştirel İnceleme: G.Ö., B.M., O.E.

**Çıkar Çatışması:** Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

**Ethics:** There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Author Contributions:** Concept – G.O., B.M., O.E.; Design – G.O., B.M., O.E.; Supervision – G.O., B.M., O.E.; Resources – G.O.; Data Collection and/or Processing – G.O.; Analysis and/or Interpretation – G.O., B.M.; Literature Search – G.O., O.E.; Writing Manuscript – G.O.; Critical Review – G.O., B.M., O.E.

**Conflict of Interest:** The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

**Financial Disclosure:** The authors declared that this study has received no financial support.

## KAYNAKLAR

- Alavi M. & Leidner D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- 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, 281–304.
- Connelly C.E. & Kelloway E.K. (2001). Predictors of Employees' Perceptions of Knowledge Sharing Cultures. Working Paper, 01-06.
- Connelly C.E., Zweig D., Webster J. & Trougakos J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 64–88.
- Černe M., Nerstad C.G.L., Dysvik A. & Škerlavaj M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 1-52.
- Chen C.Y., Yen C.H. & Tsai F.C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Connelly C.E., Černe M., Dysvik A. & Škerlavaj M. (2019). Understanding Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 40, 779-782.
- Davenport T. H. & Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Emerson R.M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Edmondson A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Edmondson A.C. (2002). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. *International Handbook of Organizational Teamwork*, London: Blackwell.
- Edmondson A.C. & Mogelof J.P. (2004). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality?. In Thompson L.L. and Choi H.S. (Eds.) *Creativity and innovation in organizational teams*, 109-136, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Edmondson A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: a group-level lens. In *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. Kramer RM, Cook KS (eds). Russell Sage Foundation. New York: 239-272.
- Inceoglu I. & Warr P. (2012a). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology, Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 177-181.
- Inceoglu I. & Warr P. (2012b). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (2), 129-138.
- Jiang Z., Hu X., Wang Z. & Jiang X. (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, 800–818.
- Kahn W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kelloway E. K. & Barling J. (2000). Knowledge Work as Organizational Behavior. *International Journal of Management Reviews*, 287-304.
- Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslach C., Schaufeli W.B. & Leiter M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- May D.R., Gilson R.L. & Harter L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Macey W.H. & Schneider B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Nunnally J.C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill.
- Offergelt F., Spörrle M., Moser K. & Shaw J.D. (2018). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal Organizational Behaviour*, 40, 819–833.
- Peng H. (2013). Why and when do people hide knowledge?. *Journal of Knowledge Management*, 17 (3), 398-415.
- Rich B.L., Lepine J.A. & Crawford E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–635.
- Schein E.H. (1992). How can organizations learn faster? The problem of entering the green room. Working paper, 3409-92.

- Saks A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Schoorman F.D., Mayer R.C. & Davis J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32 (2), 344-354.
- Schaufeli W. (2013). What is engagement?. *Employee Engagement in Theory and Practice*, London: Routledge, 3-37.
- Skerlavaj M., Connelly C.E., Cerne M. & Dysvik A. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22 (7), 1489-1509.
- Webster J., Brown G., Zweig D., Connelly C.E., Brodt S. & Sitkin S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27.