



BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

**T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANA BİLİM DALI**

**BİLGİ SAKLAMANIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI: MUTFAK
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Am1 ÖRNEK
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Mert GÜRLEK**

BURDUR – 2025

**T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GASTRONOMİ VE MUTFAK SANATLARI ANA BİLİM DALI**

**BİLGİ SAKLAMAMANIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI: MUTFAK
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Aml ÖRNEK
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Mert GÜRLEK**

**Üye: Doç. Dr. İlker KILIÇ
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Kadir ÇETİN**

BURDUR – 2025

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “*Bilgi Saklamanın Öncülleri ve Sonuçları: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Anıl ÖRNEK

TEŞEKKÜR

Tez sürecinde bilimsel yaklaşımı, yol gösterici tutumu, akademik rehberliği ve sürekli desteğiyle çalışmama önemli katkılar sunan değerli danışmanım Doç. Dr. Mert GÜRLEK'e içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Tezimin jüri üyeleri olarak değerli zamanlarını ayıran ve çalışmamı titizlikle inceleyen Doç. Dr. İlker KILIÇ ve Dr. Öğr. Üyesi Kadir ÇETİN'e, tezimle ilgili görüş bildiren, tüm süreçlerde bana destek olan Dr. Öğr. Üyesi Uğur TOZKOPARAN'a teşekkürlerimi sunarım. Yol gösterici yorumları, değerli önerileri ve yapıcı eleştirileriyle çalışmamın kalitesini artırmam hususunda verdikleri destek nedeniyle kendilerine saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte her zaman yanımda olan, sabırları, anlayışları, destekleri ve varlıklarıyla her zaman motivasyonumu güçlendiren, sevgili aileme, özellikle de bu yolculuğa beni inançla teşvik eden kıymetli eşim Cemre Nur ÖRNEK'e ve biricik oğlumuz Can ÖRNEK'e sonsuz sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Burdur 2025

(ÖRNEK, Anıl, *Bilgi Saklamanın Öncülleri ve Sonuçları: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2025)

ÖZET

Bu araştırma, mutfak çalışanları bağlamında bilgi saklama davranışının boyutlarını, öncüllerini ve sonuçlarını ortaya koymayı ve bu davranışın azaltılmasına yönelik çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Literatürde bilgi saklama davranışı üzerine yapılan çalışmaların büyük ölçüde otel sektörüne odaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte, otel mutfakları da dahil olmak üzere yiyecek içecek işletmelerinde mutfak departmanlarını merkeze alan çalışmaların oldukça sınırlı olması, bu araştırmanın önemini arttırmaktadır. Bu durum, mutfak çalışanlarının özgün çalışma koşulları içerisinde bilgi saklama davranışının nasıl gerçekleştiği ve doğasının ne olduğunu ortaya koymayı gerekli kılmaktadır.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Ankara, Antalya ve Muğla’da faaliyet gösteren çeşitli otel ve restoranlarda görev yapan 41 mutfak çalışanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiş; elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir.

Bulgular, literatürde üç boyut üzerinden ele alınan bilgi saklama davranışına ek olarak uzaklaştırma temelli bilgi saklama boyutunu da ortaya konmuş ve bu bulgu, mutfak çalışanları bağlamında özgün bir katkı sağlamıştır. Ayrıca araştırmada, bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasında işletme tarafından haksızlığa uğramak, işini kaybetme korkusu, işletmeyi kendine mecbur bırakma arzusu, ekipleşme, sabit zihniyetli olmak, yetkin görmeme, ticari sıraları korumak, çalışma arkadaşlarının iş disiplinsizliği, hiyerarşik tehdit, memleketçilik, maaş kaygısı, rekabet, benmerkezcilik ve kariyer hırsı öncüllerinin önemli rol oynadığını göstermektedir. Bunun yanı sıra bilgi saklamanın; huzursuz çalışma ortamı, işletmenin personele bağımlı kalması, mutfak kültürünün aktarılamaması, mesleği bırakma, motivasyon kaybı, misafir memnuniyetsizliği, ürün kalitesinde düşüş, ve gıda israfına yol açtığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak bu çalışma, mutfak endüstrisinde bilgi saklama davranışının doğasına ışık tutarak hem literatürdeki boşluğu doldurmakta hem de turizm işletmeleri için bilgi saklamayı önleyici stratejilere yönelik pratik katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi saklama davranışı, nitel araştırma, mutfak çalışanları



ABSTRACT

This study aims to identify the dimensions, antecedents, and consequences of knowledge hiding behavior in the context of kitchen employees and to develop solution proposals to reduce this behavior. The literature shows that studies on knowledge hiding behavior have largely focused on the hotel sector. However, the limited number of studies that center on kitchen departments within food and beverage establishments, including hotel kitchens, increases the significance of this research. This situation makes it necessary to reveal how knowledge hiding behavior occurs and what its nature is under the unique working conditions of kitchen employees.

The study adopted a qualitative research approach and employed semi-structured interviews as the data collection method. Interviews were conducted with 41 kitchen staff working in various hotels and restaurants in Ankara, Antalya, and Muğla, and the collected data were analyzed using thematic analysis.

The findings revealed that in addition to the three dimensions of knowledge hiding discussed in the literature, a displacement-based dimension also emerged, providing an original contribution in the context of kitchen employees. Furthermore, the study demonstrated that antecedents such as experiencing injustice by the organization, fear of job loss, the desire to make the organization dependent on oneself, groupism, fixed mindset, underestimating others' competence, protecting trade secrets, colleagues' lack of discipline, hierarchical threats, favoritism based on hometown, salary concerns, competition, egocentrism, and career ambition play a significant role in the emergence of knowledge hiding. In addition, the study identified that knowledge hiding leads to consequences such as a tense working environment, organizational dependence on employees, failure to transfer kitchen culture, quitting the profession, loss of motivation, guest dissatisfaction, decline in product quality, and food waste.

In conclusion, this study sheds light on the nature of knowledge hiding behavior in the kitchen industry, filling a gap in the literature and providing practical insights for food and beverage establishments to enhance knowledge sharing practices.

Keywords: Knowledge hiding, kitchen employees, qualitative research



İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi Kavramı	4
1.2. Bilgi Saklama Kavramı ve Bilgi Saklama Davranışının Boyutları	7
1.2.1. Aptalı Oynama (Playing Dumb)	8
1.2.2. Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (Evasive Hiding)	9
1.2.3. Rasyonel Yaklaşım (Rationalized Hiding).....	10
1.3. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Saklama Arasındaki Farklar	10
1.4. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları	11
1.5. Bilgi Saklamanın Teorik Temelleri.....	14
1.5.1. Sosyal Değişim Teorisi	14
1.5.2. Psikolojik Sahiplik Teorisi	15
1.5.3. Sosyal Karşılaştırma Yaklaşımı	15
1.6. Turizm Endüstrisinde Bilgi Saklama Davranışının Doğası.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. Bilgi Saklama Davranışlarının Boyutları	28
3.1.1. Aptalı Oynama (Playing Dumb)	32
3.1.2. Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (Evasive Hiding)	33
3.1.3. Rasyonel Yaklaşım (Rationalized Hiding).....	34

3.1.4. Uzaklaştırma Temelli Bilgi Saklama (Displacement-Based Knowledge Hiding)	35
3.2. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri	38
3.2.1. İşletme Tarafından Haksızlığa Uğramak	44
3.2.2. İşini Kaybetme Korkusu	44
3.2.3. İşletmeyi Kendine Mecbur Bırakma Arzusu	45
3.2.4. Ekipleşme.....	45
3.2.5. Sabit Zihniyetli Olmak.....	46
3.2.6. Yetkin Görmeme	47
3.2.7. Ticari Sırları Korumak.....	48
3.2.8. Çalışma Arkadaşlarının İş Disiplinsizliği	49
3.2.9. Hiyerarşik Tehdit	50
3.2.10. Memleketçilik	51
3.2.11. Maaş Kaygısı	52
3.2.12. Rekabet	52
3.2.13. Benmerkezcilik	53
3.2.14. Kariyer Hırsı	54
3.3. Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları	55
3.3.1. Huzursuz Çalışma Ortamı.....	57
3.3.2. İşletmenin Personele Bağımlı Kalması.....	58
3.3.3. Mutfak Kültürünün Aktarılamaması.....	59
3.3.4. Mesleği Bırakma.....	60
3.3.5. Motivasyon Kaybı.....	61
3.3.6. Misafir Memnuniyetsizliği	61
3.3.7. Ürün Kalitesinde Düşüş	62
3.3.8. Gıda İsrafi	63
3.4. Bilgi Saklama Davranışının Önlenmesine Yönelik Çözüm Önerileri.....	64
3.4.1. Standardizasyon Çalışmaları Yapmak.....	66
3.4.2. Dijital Platformları Kullanmak	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

4.1. Bulguların Özeti	69
-----------------------------	----

4.2. Teorik Katkılar.....	81
4.3. Uygulayıcılara Katkılar / Öneriler.....	82
4.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler.....	83
KAYNAKÇA	84
EKLER.....	99
EK-1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	99
EK-2: Etik Kurul İzni	100
ÖZGEÇMİŞ	101



KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

BS : Bilgi Saklama

BT : Bilgi Teknolojileri

BY : Bilgi Yönetimi



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Mutfakta Bilgi Saklama Davranışının Boyutları	29
Şekil 2. Mutfakta Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri	43
Şekil 3. Mutfakta Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları	64
Şekil 4. Mutfakta Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları	78



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları (Sheidaee vd., 2021)	12
Tablo 2. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları (Khizar vd., 2024)	13
Tablo 3. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları (Arain vd., 2024)	14
Tablo 4. Katılımcılara ait bilgiler	26
Tablo 5. Bilgi Saklama Davranışının Boyutları	30
Tablo 6. Uzaklaştırma temelli bilgi saklamanın diğer boyutlarda farkı	37
Tablo 7. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri	38
Tablo 8. Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları	55
Tablo 9. Bilgi Saklama Davranışının Önlenmesine Yönelik Çözüm Önerileri	65
Tablo 10. Öncül ve Sonuçların Literatürdeki Teorilerle İlişkilendirilmesi	80

GİRİŞ

Bilgi, günümüzün bilgi temelli işletme yapılarında, çalışan bireylerin ve örgütlerin en değerli kaynaklarından bir tanesi haline gelmiştir. Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıya ulaşmak büyük ölçüde bilgiye erişim ve bu bilginin etkin kullanımıyla mümkün olmaktadır (Anand vd., 2022). Bu nedenle yöneticiler, örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmak amacıyla çalışanların bilgilerini birbirleriyle paylaşmalarını beklemektedir (Kelloway ve Barling, 2000). Ancak, pratikte yaşananlar bu beklentiye karşılamamaktadır. Çalışanların büyük bir kısmı, sahip oldukları bilgileri paylaşmak yerine kendilerine saklamayı, bir başkasıyla paylaşmamayı tercih etmektedir. Bu durum literatürde “bilgi saklama” ya da “bilgi gizleme” olarak adlandırılmaktadır ve “bir kişinin başka bir kişi tarafından talep edilen ya da ihtiyaç duyulan bilgiyi kasıtlı olarak saklaması” şeklinde tanımlanmaktadır (Connelly vd., 2012: 65).

Bilgi saklama (BS), örgütlerde sadece iş süreçlerini sekteye uğratmakla kalmamakta; aynı zamanda yenilikçilik, ekip içinde iş birliği ve bireysel performans gibi kritik konularda da olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Černe, 2014). Örneğin; Panopto’nun (2018) raporuna göre, bilgi saklama davranışı büyük Amerikan şirketlerinde yıllık yaklaşık 47 milyon ABD doları tutarında verimlilik kaybına neden olmaktadır. Aynı çalışmada, çalışanların iş arkadaşlarının bilgi saklama davranışları nedeniyle haftada ortalama 5,3 saatlerini yeni bilgi üretmeye çalışarak harcadıkları ortaya konmuştur.

Birçok araştırma, bilgi saklama davranışını özellikle konaklama sektörü bağlamında incelemiştir. Turizm endüstrisinin önemli bir parçası olan konaklama sektörüne yönelik bilgi saklama araştırmaları incelendiğinde, literatürün henüz gelişmekte olduğu görülmektedir. Bu kapsamda incelenen çalışmalarda, iş yerinde dışlanma (Zhao vd., 2016), çalışan sinizmi (Aljawarneh ve Atan, 2018), güçlendirici liderlik (Lin vd., 2020), psikolojik yetkilendirme (Khalid vd., 2020), etik liderlik (Anser vd., 2021), liderlerin bilgi saklaması (Rao vd., 2021; Akhtar vd., 2021), yönetsel bilginin gizlenmesi (Arain vd., 2022) ve algılanan aşırı niteliklilik (Yeşiltaş vd., 2022) gibi değişkenler bilgi saklama davranışının öncülleri olarak araştırılmıştır. Bu çalışmalar, bilgi saklama davranışının turizm ve konaklama sektöründeki önemini ve bu alandaki araştırmaların gelişmekte olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Ancak bu çalışmaların

büyük çoğunluğu sadece yapılar arası ilişkilere odaklanmakta, mutfak ortamında bilgi saklamanın nasıl deneyimlendiği ve bu davranışın öncülleri ile iş yaşamında doğurduğu sonuçlar ise sınırlı şekilde ele alınmaktadır.

Önemli ölçüde insanlar arası etkileşime dayanan hizmet endüstrisinde, bilgi paylaşımı çalışanlar arası eşgüdüm, hizmet kalitesi ve misafir memnuniyeti açısından kritik öneme sahiptir. Bu sebeple iş görenler arasında bilgi saklanması, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda hizmette yenilikçi yaklaşımları ve işletmenin rakipleriyle rekabet gücünü de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Khalid vd., 2020). Bu bağlamda bilgi saklama davranışının öncüllerinin ve sonuçlarının anlaşılması, hizmet sektörü için hem teorik hem de pratik açıdan değerli bir araştırma alanı sunmaktadır.

Bu çalışma, bilgi saklamaya ilişkin literatürde yer alan bilgi boşluğunu doldurmayı ve özellikle mutfak ortamı gibi özgün iş koşullarına sahip alanlarda bilgi saklama davranışının nasıl şekillendiğini anlamayı hedeflemektedir. Elde edilen bulguların, hizmet sektöründe bilgi yönetimine yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayacağı ve işletmelerin çalışanlar arası bilgi paylaşımını artırmaya yönelik politika üretmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın araştırma problemi, yiyecek içecek sektörünün mutfak birimlerinde çalışanlar arasında bilgi saklama davranışının hangi bireysel ve örgütsel nedenlerden kaynaklandığı ve bu davranışın gözle görülebilir etkilerinin henüz açıklığa kavuşturulamamış olmasıdır. Gözden geçirme çalışmaları bu eksikliği doğrulamaktadır (Ruparel ve Choubisa, 2020; Alaydi vd., 2021; Xiao ve Cooke, 2018). Ancak yoğun emek ve iş temposu, hiyerarşik yapı ve fiziksel iş yükü gibi kendine has dinamiklere sahip mutfak ortamlarında çalışan bireylerin bilgi saklama davranışlarını hem nedenleri hem de sonuçlarıyla birlikte ele alan çalışmaların oldukça az olduğu vurgulanmaktadır (Otowicz vd., 2022). Bu araştırma boşluğunda hareketle, bu araştırmanın amacı, mutfak endüstrisinde bilgi saklamanın doğasını, öncüllerini ve sonuçlarını incelemek ve bu davranışı önlemek için çözüm önerileri ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir:

1. Mutfak çalışanları arasında bilgi saklama davranışının boyutları nelerdir ve bu davranış nasıl tanımlanabilir?
2. Mutfak çalışanlarının bilgi saklamasına neden olan faktörler nelerdir?

3. Mutfak çalışanları arasındaki bilgi saklama davranışının sonuçları nelerdir?
4. Mutfak çalışanları arasında bilgi saklamayı azaltmaya yönelik hangi çözüm önerileri geliştirilebilir?

Mutfak çalışanları arasında bilgi saklamanın doğası henüz yeterince keşfedilmemiştir. Bir konunun kuramsal temeli ve bu temeli oluşturan süreçler hakkında yeterince bilgi bulunmadığında, araştırmacının geliştirmekte olan bir kuramsal alan üzerinde çalıştığı söylenebilir. Olgunun anlaşılabilmesi için ayrıntılı verilere ihtiyaç duyulur. Bu nedenle, nitel araştırma yöntemine başvurulması önerilmektedir (Gürlek M., 2019; Edmondson ve McManus, 2007). Bilgi saklama davranışının mutfak endüstrisindeki doğasının incelenmesi gerektiği göz önüne alındığında, katılımcıların kendi deneyimlerine dayalı olarak bilgi saklama davranışını keşfetmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir ve veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır.

Bu tez toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi ele alınmıştır. İkinci bölümde çalışmanın yöntemi açıklanmış; araştırma deseni, katılımcılar, veri toplama aracı ve analiz süreci hakkında bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, nitel araştırma kapsamında elde edilen bulgular temalar halinde sunulmuş, katılımcı ifadeleriyle desteklenmiştir. Ayrıca katılımcıların yöneticilere ve otel işletmelerine yönelik önerileri tablo halinde gösterilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma sonuçları literatür ışığında tartışılmış, teorik ve pratik katkılar değerlendirilerek araştırmanın sınırlılıkları sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın temelini oluşturan kavramlar ve bu kavramalar arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır.

1.1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi, çalışma, fikir yürütme, tecrübe veya ilişkilendirme yoluyla edinilen ya da çeşitli başka öğrenme türleri vasıtasıyla bir kişinin ne bildiğine dair farkındalık olarak tanımlanmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998). Bir başka tabirle, bir bilim, sanat veya tekniğe aşinalık veya onu anlama olarak da ifade edilmektedir (McInerney, 2002). Bilgi, ifade edilme ve saklanma derecesine bağlı olarak açık ve zımni (kapalı) olmak üzere iki kategoride ayrıştırılmaktadır (Hoe, 2006).

Zımni bilgi, eylemlere, deneyimlere ve belirli bir bağlamdaki katılıma dayanan, kişisel zihinsel modelleri, inançları, becerileri ve bilgi birikimi içeren bilgidir. Genellikle dile getirilmesi veya başkalarına aktarılması zor olan, bireylerin zihninde yer alan bilgidir. Bir müşteriye yaklaşmanın en iyi yolu hakkındaki bilgi zımni bilgiye örnek teşkil etmektedir (Kakabadse vd., 2003). Üretim sektörlerinde bilgi genellikle açık ve dokümanite edilebilmekte, patentlenebilmekte ya da kodlanabilmektedir (Rao vd., 2024). Ancak mutfak sektöründe bilginin büyük bir kısmı örtük (tacit) nitelikte olup, şefler ve mutfak çalışanlarının becerileri, teknikleri ve deneyimlerinde somutlaşmaktadır (Duarte Alonso vd., 2022). Örneğin, gelenekselleşmiş tariflerin hazırlanması, hamur dokusunun ustalıkla ayarlanması veya tatlandırma işlemleri aktarılabilir paylaşılmaması zor bilgi türlerindendir. Tıpkı Gaziantep'te bazı baklavacıların özel baklava tekniklerini koruduğu gibi, profesyonel mutfaklarda deneyimli şeflerin sahip olduğu bilgi genellikle kişisel kalmakta ve başkalarına aktarılmamaktadır.

Açık bilgi ise belirli bir biçimde ifade edilmiş, kodlanmış ve yazılı dokümanlar, veri tabanları, kılavuzlar şeklinde sembolik formda iletilmiş bilgi türüdür (Ghaziri ve Awad, 2005). Örneğin, bir elektronik ürün ambalajından çıkan kullanım kılavuzu açık bilgidir. Açık bilgi kolayca depolanabilmekte ve yayılabilmektedir, ancak rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir olması nedeniyle rekabet avantajı açısından olumsuz

etkiler yaratabilmektedir (Caroline Martins vd., 2012). Açık bilgiyi mutfak endüstrisi için örnekleyecek olursak; temizlik protokolleri, mutfak güvenliği ile ilgili kuralları, hijyen talimatları gibi standart işletme prosedürleridir.

Bilgi yönetimi (BY), işletmelerin bilgiyi sistemli olarak toplama, depolama, paylaşma ve etkin biçimde kullanma süreci ve bu süreçle ilgili faaliyetleri olarak ifade edilmektedir. Bilgi yönetimi, işletmelerin rekabette avantaj sağlamasında, yenilikçi yaklaşımlar üretmesinde ve iş süreçlerini optimize etmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Alavi ve Leidner, 2001). Bilgi yönetimi yalnızca teknik araçlarla yürütülen bir uygulama değil, aynı zamanda bireylerin bilgiye yönelik yaklaşımlarını, örgütsel kültürü ve sosyal etkileşimleri de içeren çok yönlü bir yapıdır (Despres ve Chauvel, 1999). Bilgi yönetimi süreçleri; bilgi oluşturma, bilgi paylaşımı, bilgi saklama ve bilgi kullanımı olmak üzere dört temel boyutta ele alınmaktadır.

Son yıllarda çalışmalar, bilgi yönetiminin özellikle hizmet endüstrisinde inovasyon ve performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Nisula ve Kianto, 2016). Ayrıca bilgi paylaşımının örgüt içinde güven ortamı yaratmakla doğrudan ilişkili olduğu ve çalışanların örgüte olan bağlılığını artırdığı da bilinmektedir (Alavi ve Leidner, 2001; Donate ve de Pablo, 2015). Bu kapsamda bilgi yönetimi, bireysel bilgi birikiminin kurumsal hafızaya dönüşmesi için kritik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Wang ve Noe, 2010).

Bilgi yönetimi, doksanlı yıllardan itibaren hem akademik alanda hem de iş dünyasında köklü bir disiplin olarak ortaya çıkmıştır (Despres ve Chauvel, 1999; Cooper, 2006). Temel amacı, rekabet avantajı elde etmek amacıyla mevcut bilgi varlıklarını bir kuruluşa uygulamaktır (Davidson ve Voss, 2002; Cooper, 2006). Bu disiplin, bilgiyi tanımlama, yakalama, aktarma, paylaşma ve kuruluşların bilgi akışlarını optimize etmesini ve etkin bir şekilde yönetmesini sağlama süreçlerini içermektedir (Bahra, 2001; Cooper, 2006).

Turizm sektörü, hem hizmet hem de ürün odaklı yapısıyla ön plana çıkmaktadır. Sektörün rekabetçi yapısı gereği, teknoloji odaklı tüketici davranışları ile diğer ekonomik sektörlerden gelen rekabet gibi sürekli değişen çevresel koşullara yanıt verebilmesi gerekmektedir. Bunun için bilgi tabanlı inovasyonlarla kendini sürekli yenilemesi önem arz etmektedir (Cooper, 2006; Yiu ve Law, 2014). Bilgi yönetimi, turizm kuruluşlarına

ve destinasyonlarına inovasyon ve rekabet gücü açısından önemli faydalar sunmaktadır (Cooper, 2006). Bilgi, sürekli rekabet avantajının kesin kaynağı olarak kabul edilmekte ve teknolojik ortamlardaki inovasyon, genellikle bilgi yönetimi etkinliğinin doğrudan bir sonucu olarak bilinmektedir (Awad ve Ghaziri, 2004; Cooper, 2006). Bilgi yönetimi süreçleri inovasyonun temelini oluşturmakta ve bu da turizm kuruluşları ve destinasyonları için rekabet gücünün anahtarı olarak nitelendirilmektedir (Hallin ve Marnburg, 2008; Shaw ve Williams, 2009).

Bilgi yönetimi, sürekli kesintili çevresel değişim karşısında kurulusal uyum, hayatta kalma ve rekabetçilik gibi kritik konuları ele almaktadır (Malhotra, 2002; Cooper, 2006). Özellikle turizmde, öğrenme eğrileri kısalmış, ürün geliştirme döngüleri hızlanmış ve inovasyon artmaktadır (Cooper, 2006). Bilgi ekonomisi, kuruluşların entelektüel varlıklarını rekabet gücünü sağlamak için değerlendirmeyi içermektedir (Powell ve Snellman, 2004; Cooper, 2006). Bu, çalışanların deneyimlerinden elde edilen bilginin kullanılması ve paylaşılmasıyla kuruluşlara avantaj sağlamaktadır (Yiu ve Law, 2014).

Turizm endüstrisinde bilgi yönetimi, değişen ve gelişen pazar dinamiklerine uyum sağlamak için kritik bir araçtır. Ancak sektörün kendine özgü yapısı ve bilgi aktarımındaki güçlükler, bu potansiyelin tam olarak kullanılmasını engellemektedir. (Cooper, 2006). Gelecekte, turizm destinasyonlarının ve kuruluşlarının öğrenen organizasyonlar haline gelmeleri, bilgi yönetimi yaklaşımlarını daha etkin bir şekilde benimsemeleri ve hem içsel hem de dışsal bilgi kaynaklarını entegre etmeleri gerekmektedir (Cooper, 2015).

Bilginin yoğun olduğu endüstrilerde, bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde işleyişteki süreçlerin sürdürülebilirliği sağlanmakta, çalışanlar arası bilgi akışıyla olası hata oranları azalarak hizmet kalitesi artmaktadır (Sumbal vd., 2017). Bilginin doğru kişiler arasında ve zamanında paylaşılması, hem iş ve işleyişi hem de müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim bilgiye dayalı değer üretimi, yalnızca teknolojik altyapı yatırımlarıyla sınırlı değildir, bu sürecin başarıya ulaşması bilgiye sahip bireylerin gönüllülüğü ve karşılıklı iş birliği düzeyi ile doğrudan ilişkilidir (Gonzalez ve Martins, 2017). Bilgi yönetimi, sadece bir sistemsel yapı değil, aynı zamanda çalışanlar arasında güvene dayalı ve öğrenme odaklı bir kültür oluşturmayı gerektireni, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmektedir

(Massaro vd., 2015). Bu nedenle bilgi yönetimini sadece teknik bir süreç olarak ifade etmek pek de mümkün değildir. Bu kavram, özellikle mutfak gibi bilgi ve emeğin yoğun olduğu endüstrilerde çalışanlar arası etkileşimi, güveni ve iş birliğini esas alan bütüncül bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır.

1.2. Bilgi Saklama Kavramı ve Bilgi Saklama Davranışının Boyutları

Bilgi saklama, bilgi yönetimi alanı kadar uzun bir geçmişi olan eski bir kavramdır (Serenko ve Bontis, 2016). Ancak, bu konudaki akademik çalışmaların başlangıcı nispeten yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Connelly ve arkadaşları (2012, s. 65) çalışmalarında, bilgi saklamayı “bir bireyin başka bir kişi tarafından talep edilen bilgiyi kasten saklama veya gizleme girişimi” olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada bilgi saklama davranışı, aptalı oynama (playing dumb), kaçamak davranarak bilgi saklama (evasive hiding) ve rasyonel yaklaşım (rationalized hiding) olmak üzere üç alt boyutu kapsayan bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Connelly vd., 2012). Bu üç boyut, işyerinde bilgi saklamanın nasıl gerçekleşebileceğine dair teorik bir temel yapı sağlamakta ve bu örgütsel tehlike etrafında araştırma odaklarını şekillendirmektedir. Ayrıca bu boyutlar, bilgi saklama davranışının doğasını ve nasıl gerçekleştiğini tasvir etmektedir.

Bilgi saklama davranışı sadece bilgi eksikliği veya kısıtlaması değildir. Bilgi saklama, bilginin talep edildiği durumlara odaklanmakta, yani bilginin sahibi bilerek paylaşmaktan kaçınmaktadır (Connelly vd., 2012). Bilgi saklama ve bilgi paylaşımının benzersiz ve örtüşmeyen yapılar olduğu kabul edilmektedir (Serenko ve Bontis, 2016). Genel bir motivasyon eksikliği olarak bilinen bilgi paylaşımından kopukluk ve bilgi saklama davranışı birbirinden farklıdır (Ford vd., 2015). Ayrıca bilgi saklama davranışı, bilgi istifçiliği ile aynı kavramlar değildir. Bilgi istifçiliği, kişilerin bilgi biriktirmesi anlamına gelmekte, ancak bu, istenmesi halinde bilinçli olarak bilgiyi saklayacakları anlamına gelmemektedir (Webster vd., 2008). Yapılan çalışmalar, bilgi saklamanın bilgi paylaşımı veya bilgi istifçiliğinden farklı bir yapı olduğunu göstermektedir (Connelly vd., 2012; Serenko ve Bontis, 2016). Bilgi istifçiliği, bilgiyi başkalarından alıkoymaya yönelik kasıtlı bir girişimden ziyade, psikolojik sahiplenme veya gelecekte kullanma potansiyeli nedeniyle bilgiyi elde tutma eğilimi ile ilişkilendirilmektedir (Peng, 2013).

Birçok alanda yoğun rekabetin var olduğu günümüz dünyasında bilgi organizasyonlarda başarının seyrine etki eden en önemli unsurların başında gelmektedir (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016). İşletmeleri rekabette başarılı kılan unsurların başında ticari faaliyetlerle beraber bilgi ve bu bilginin paylaşımı gelmektedir (Černe vd., 2014). Bilgi paylaşımı, bir başka kişiye yardımcı olmak, sorunları çözmek ve yeni fikirlerin gelişimine katkı sunabilmek gibi amaçlarla bilgi birikiminin kişilerarası aktarılması şeklinde gerçekleşmektedir. İşbirliği niteliğindeki bu paylaşım yüzyüze iletişim yoluyla gerçekleştirilebileceği gibi yazılı belgeler yolu ile de yapılabilmektedir (Wang ve Noe, 2010). Bilginin önemi ve uygulamada kullanılması, her geçen gün daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulan ekonomik sistemlerde ve rekabetçi piyasa koşullarında başarılı olmanın anahtarı olarak gösterilmektedir (Lin vd., 2020). Buna rağmen bilgi saklama, organizasyonlarda işleyişe engel bir unsur olarak varlığını sürdürmektedir (Connelly vd., 2019).

Örgütlerde bilgi saklamanın ortaya çıkış nedenlerine yönelik artan ilgiden söz etmek mümkündür. Literatürde bilgiyi arayan ve bilgiyi saklayan arasındaki ikili etkileşimden doğan bilgi saklama konusunda daha kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Connelly vd., 2012; Connelly vd., 2019; Gagné, 2019; Xiong vd., 2021). Bilgi saklama davranışının nedenlerini öğrenebilmek için bu kavramı tüm ayrıntıları ile anlamak gerekmektedir (Ruparel ve Choubisa, 2020). Bilgi saklama davranışının doğasını ve nasıl gerçekleştiğini anlamak açısından Connelly ve arkadaşları (2012) tarafından kavramsallaştırılan boyutlar aşağıdaki bölümde açıklanmıştır.

1.2.1. Aptalı Oynama (Playing Dumb)

Aptalı oynama ya da bilmezden gelme, bilgi saklamanın pasif ancak etkili bir biçimi olarak ifade edilmektedir. Bu davranış türünde, bilgi sahibi olan kişi, talep edilen bilgiden haberi yokmuş gibi davranmakta veya bilgiyi bilmediğini iddia etmektedir (Connelly vd., 2012). Aslında kişi, istenen bilgiye tam anlamıyla sahiptir ancak paylaşmamak için aldatıcı, yanıltıcı bir tutum sergilemektedir (Connelly ve Zweig, 2015). Bu tür davranış, sosyal etkileşimlerde özellikle güç dengesizliklerinin bulunduğu ortamlarda ortaya çıkabilmektedir (Peng, 2013). Örneğin, çalışanlar arasındaki pozisyon olarak farklılıklar, güvensiz ortam ya da negatif iş ilişkileri, kişinin bilgiyi bilinçli olarak saklamasını tetikleyebilmektedir (Černe vd., 2014; Ruparel ve Choubisa, 2020).

Aptalı oynama davranışı, doğrudan bilgi vermekten kaçınmanın yanı sıra, iletişimi engelleyen ve iş birliğini zayıflatan bir etkidir (Serenko ve Bontis, 2016). Bu durum, özellikle ekip çalışmalarında kararların yanlış alınmasına, problemlerin çözümünde aksamalara ve yenilikçi süreçlerin yavaşlamasına yol açabilmektedir. (Xiong vd., 2021). Örneğin, bir mutfak çalışanı, kritik bir reçete bilgisini bilerek paylaşmazsa, ekip içi koordinasyon ve hizmet kalitesi olumsuz etkilenebilecektir.

Araştırmalar, aptalı oynama davranışının genellikle kişisel çıkarların korunması, bilgi üzerinde güç sağlama ya da rekabetçi yaklaşımlar sonucunda ortaya çıktığını göstermektedir (Ruparel ve Choubisa, 2020). Connelly ve Zweig (2015) çalışmalarında, aptalı oynamanın, kaçamak davranarak bilgi saklama kadar aldatıcı olmadığını, bilgi saklama içerdiğini ancak ikili ilişkilere zarar vermediğini belirtmektedir. Bu nedenle, aptalı oynama, diğer aldatma biçimlerine kıyasla daha pasif bir tür olarak değerlendirilmektedir.

1.2.2. Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (Evasive Hiding)

Kaçamak davranarak bilgi saklama, bireyin kendisinden istenen bilgiyi doğrudan vermek yerine, durumu dolaylı yollarla geçiştirdiği bir bilgi saklama biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranış biçimi, genellikle bilgi talep eden kişiyi geçiştirmek, bilginin ileride verileceğine dair sözler vermek veya konu hakkında netlik sunmaktan kaçınmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Connelly vd., 2012; Connelly ve Zweig, 2015). Bu bağlamda, bilgi saklama davranışı sadece pasif bir saklama değil, aynı zamanda aktif biçimde aldatıcı stratejilerin devreye girdiği bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Webster vd., 2008).

Kaçamak bilgi saklama davranışları, çoğu zaman bireyin kendini koruma isteğiyle, özellikle güven eksikliğinin yoğun olduğu iş ortamlarında ortaya çıkmaktadır. Örneğin birey, kendi uzmanlık alanını korumak, rekabette üstünlüğü yitirmemek ya da cezai bir durumdan kaçınmak amacıyla bilgiyi doğrudan vermek yerine “şu an emin değilim ama sonra söyleyeyim” veya “net değil ama galiba şöyleydi” gibi bulanık ifadelerle bilgi talebini geçiştirmektedir. Bu tür ifadeler, görünürde işbirliği havası yaratırken gerçekte bilgi paylaşımını engellemektedir (Connelly vd., 2012; Connelly ve Zweig, 2015; Zhao vd., 2016).

Kaçamak davranarak bilgi saklama, örgütsel güveni ve ekip içi uyumu olumsuz etkileyebilmektedir. Çünkü bu tür davranışlar, karşı tarafın hem zamanını hem de iş süreçlerini etkileyen yanlış yönlendirmelere yol açmaktadır (Cerne vd., 2014).

1.2.3. Rasyonel Yaklaşım (Rationalized Hiding)

Rasyonel yaklaşım (rationalized hiding), bilgi saklamanın en dikkat çekici boyutlarından biridir ve diğer iki boyutun aksine, doğrudan bir aldatma amacı gütmeyen bilgi paylaşımını reddetmeye dayanmaktadır. Bu boyutta, birey kendisinden talep edilen bilgiyi, makul ve kabul edilebilir gerekçeler sunarak paylaşmamaktadır. Genellikle bilgiyi gizleyen kişi, bilgiyi açıklamama gerekçesini üçüncü kişilerin gizlilik talebi, şirket politikaları ya da etik kurallar gibi dışsal faktörlere dayandırarak ifade etmektedir (Connelly ve Zweig, 2015).

Bu davranış biçiminde kişi, bilgi talebini tamamen reddetmek yerine, mantıklı bir açıklama sunarak paylaşımı ertelemekte veya durdurmaktadır. Örneğin bir çalışan, “Bu bilgiyi paylaşmam doğru olmaz çünkü yöneticim bu konuda hassasiyet gösteriyor” veya “Bu bilgi yalnızca belirli pozisyondakilere verilebilir” gibi söylemlerle talebi geri çevirebilmektedir. Bu tür ifadeler, bilgi paylaşımını engellerken aynı zamanda sosyal ilişkileri zedelememek adına savunulabilir bir duruş sunmaktadır (Connelly ve Zweig, 2015; Garg vd., 2022).

Araştırmalar, bu bilgi saklama türünün genellikle yüksek gizlilik gerektiren iş alanlarında ve yoğun rekabetin olduğu ortamlarda daha sık görüldüğünü ortaya koymaktadır (Connelly vd., 2009). Bu bağlamda, bireyler kendi pozisyonlarını ya da diğer paydaşların çıkarlarını korumak adına bilgi vermekten kaçınabilmektedir. Rasyonel yaklaşım, ilk bakışta diğer bilgi saklama türleri kadar zararlı görünmemektedir. Ancak bu tutumun, bilgiye ihtiyacı olan kişiler açısından işleri yavaşlatabileceği, karar alma süreçlerini aksatabileceği ve ekip içi iletişimde kopukluklara yol açabileceği düşünülmektedir (Miao vd., 2022).

1.3. Bilgi Paylaşımı ve Bilgi Saklama Arasındaki Farklar

Bilgi paylaşımı ve bilgi saklama davranışı, bilgi yönetimi alanında birbirine zıt ancak birbiriyle ilişkili iki önemli davranışı temsil etmektedir (Connelly vd., 2012; Issac ve Baral, 2018). Bilgi paylaşımı, bir organizasyonun büyümesi, yeniliklere ayak uydurması ve çalışan performansını artırması için bilginin bireyler arasında aktarılması

ve kullanılması sürecidir (Wang ve Noe, 2010). Bu durumun aksine, bilgi saklama davranışı bir bireyin istenen bilgiyi kasıtlı olarak saklaması eylemidir (Connelly vd., 2012).

Bilgi paylaşımı ve bilgi saklama, bilgi yönetimi literatüründe sıkça karşılaştırılan, birbirinden oldukça farklı iki kavram olarak bilinmektedir (Serenko ve Bontis, 2016). Bilgi paylaşımı, bireylerin sahip oldukları bilgi, deneyim ve becerileri iş arkadaşlarıyla gönüllü bir şekilde aktardıkları yapıcı ve pozitif yönlü bir süreçtir. Bu süreç, örgüt içindeki öğrenme iklimini desteklerken yenilik, verimlilik ve ekip başarısını da olumlu yönde etkilemektedir. Bilgi paylaşımı, iş birliği kültürünü kuvvetlendiren, iletişimi teşvik eden ve çalışanlar arası güven ilişkilerini derinleştiren olumlu bir davranış olarak değerlendirilmektedir (Wang ve Noe, 2010).

Öte yandan, bilgi saklama davranışı, bir kişinin başka bir kişi tarafından talep edilen bilgiye sahip olduğu halde bu bilgiyi çeşitli yollarla kasıtlı olarak paylaşmaktan kaçındığı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranış, çoğu zaman aldatıcı veya yanıltıcı yollarla gerçekleşmekte ve bireylerarası ilişkilerde güvensizlik, çatışma ve iletişim sorunları yaratmaktadır (Connelly vd., 2012). Bilgi saklama davranışı, bireylerin kişisel çıkarlarını, pozisyonlarını veya örgüt içindeki güç dengelerini koruma isteğinden kaynaklanabilen cezalandırıcı yönetim tarzı gibi dışsal faktörlerle de tetiklenebilmektedir (Garg vd., 2022). Bu yüzden bilgi saklama davranışını değerlendirmek, sadece bireysel faktörlere değil, aynı zamanda çalışanın içinde bulunduğu örgütsel koşullara da odaklanmayı gerektirmektedir (Xiao ve Cooke, 2019).

Bu iki kavram arasındaki temel farklar niyette, yaratıcılık ve inovasyon üzerindeki etkilerde ve örgütsel sonuçlarda belirginleşmektedir. Bilgi paylaşımı, genellikle olumlu bir niyetle, işbirliğini ve organizasyonel gelişimi hedeflerken, bilgi saklama, istenen bilgiyi kasıtlı olarak engelleme yönünde olumsuz bir niyete sahiptir (Grant, 1996; Connelly vd., 2012). Bilgi paylaşımı inovasyonu ve yaratıcılığı teşvik ederken bilgi saklama bu süreçlere ket vurmaktadır (Černe vd., 2014; Nisula ve Kianto, 2015).

1.4. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları

Bilgi saklama davranışı, örgütlerde giderek daha fazla odaklanılan ve hem öncülleri hem de sonuçları açısından çeşitli araştırmalara konu olan önemli bir olgudur (Ruparel ve Choubisa, 2020; Alaydi vd., 2021; Xiao ve Cooke, 2018). Son dönemdeki

kapsamlı literatür taramaları, bilgi saklama davranışına yol açan çeşitli öncülleri ve sonuçları ortaya koymuştur. Bu öncüller ve sonuçlar, bireysel özelliklerden örgütsel kültüre ve liderlik tarzlarına kadar geniş bir yelpazeyi kapsamakta ve çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Bilgi saklama davranışı ile ilgili literatürde ulaşılan gözden geçirme çalışmalarının bulguları aşağıda sunulmuştur.

Sheidaee ve arkadaşları (2021) tarafından gerçekleştirilen sistematik derleme çalışmasında, 2012–2020 yılları arasında yayımlanmış 110 makale incelenmiş ve bilgi saklamanın öncülleri ve sonuçları sınıflandırılarak sunulmuştur. Çalışma kapsamında ele alınan bilgi saklama davranışının öncülleri ve sonuçları Tablo 1.'de aktarılmıştır. Bu çalışmaya göre, bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasında çok boyutlu öncüller etkilidir. Çalışma kapsamında, bilgi saklama davranışının yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda takım ve örgütsel düzeyde de önemli olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya konmaktadır.

Tablo 1. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları (Sheidaee vd., 2021)

Kategori	Öncüller	Sonuçlar
İş ile ilgili faktörler	Algılanan örgütsel adaletsizlik, iş güvencesizliği, tükenmişlik, işe bağlılık düzeyi, örgütsel aidiyetsizlik, görev çatışması	Bilgi paylaşımının sekteye uğraması, bireysel motivasyon düşüşü
Kişilerarası ilişkiler	Bilgi talep edenin öğrenme yeteneği, değerlendirilme korkusu, kişisel ilişki eksikliği, güç dengeleri, intikam tutumu, kişilerarası güvensizlik, karşılıklılık eksikliği, rekabet	Güvenin zayıflaması, bilgi paylaşımının sınırlanması, ekip içi iletişim kopukluğu
Örgütsel kültür ve çevre	İş yerinde nezaketsizlik, zorbalık, rekabetçi psikolojik iklim, algılanan örgütsel politika, bilgi paylaşımı için teşvik eksikliği, dışlanma, dedikodu, olumsuz geri bildirim	Olumsuz örgütsel iklim, çalışanlar arası güvensizlik, işbirliğinin sekteye uğraması
Tutum ve psikolojik faktörler	Görev belirsizliği, psikolojik hak iddiası, başarı odaklılık, kariyer beklentileri, takdir eksikliği, psikolojik sahiplenme, mahremiyet endişesi, zaman baskısı	Bilgi paylaşımının kısıtlanması, bireysel tatminin düşmesi, motivasyon kaybı
Kişilik ve bilgiye ilişkin faktörler	Uyumluluk, sorumluluk, nevroitiklik, narsisizm, duygusal zekâ, bilginin algılanan değeri, karmaşıklık, benzersizliği, paylaşım maliyeti	Bilgi saklama eğiliminin artması, takım ve örgütsel performansın düşmesi
Bireysel düzey	-	Yaratıcılık ve yenilikçiliğin azalması, motivasyon kaybı, iş tatmininde düşüş, psikolojik gerilimin artması
Takım ve örgütsel düzey sonuçla	-	İşbirliği ve bilgi paylaşımının sekteye uğraması, takım performansı ve örgütsel öğrenmenin olumsuz etkilenmesi, bilgi akışının yavaşlaması, çalışan devrinin artması, güvenin zayıflaması, olumsuz örgütsel iklim

Khizar ve arkadaşlarının (2024) literatür inceleme çalışması, bilgi saklama alanındaki literatürü sistematik şekilde analiz ederek, ilgili araştırmaların öncüllerini ve sonuçlarını değerlendirmiştir. Çalışma, 2012–2020 yılları arasında yayımlanan çalışmaları incelemiştir, nicel bibliyometrik analiz uygulanarak 381 çalışma detaylı şekilde ele alınmış ve sonrasında yüksek kaliteli dergilerde yayımlanan 76 çalışma incelenerek sentezlenmiştir. Analizler, bilgi saklama davranışının mikro (bireysel), mezo (grup) ve makro (örgütsel) düzeylerdeki öncüllerini, kararlarını ve sonuçlarını ortaya koymuştur. Bu kapsamda ortaya çıkan öncül ve sonuçlar Tablo 2.'de sunulmuştur. İncelenen çalışmalar çeşitli sektörleri kapsamakta olup, en çok BT (bilgi teknolojileri) firmaları, üretim, eğitim ve konaklama endüstrisine odaklanmıştır. Bu çalışma, bilgi saklama literatürünün sektörel ve metodolojik çeşitliliğini göstererek, gelecekteki araştırmalar için yol gösterici bir temel sunmaktadır.

Tablo 2. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları (Khizar vd., 2024)

Düzye	Öncüller	Sonuçlar
Mikro (Bireysel)	İşle ilgili faktörler: İş özerkliği, görev çatışmaları, iş güvensizliği, işyeri statüsü Kişisel/psikolojik faktörler: Tükenmişlik, duygusal yorgunluk, olumsuz değerlendirme korkusu, kıskançlık	Çalışan performansı: Yaratıcılık ve iş performansında düşüş, rol içi iş performansı ve yenilikçilik etkilenir Psikolojik sözleşme ihlali: Sessizlik, iş tatmininde azalma, işten ayrılma niyeti artışı
Mezo (Grup)	İş arkadaşı ve amir desteği, işbirliğine dayalı öğrenme, ekip içi çatışmalar ve güç farklılaşması, karşılıklılık beklentisi, işyeri dışlanması	Ekip dinamikleri: Kişilerarası ilişkiler olumsuz etkilenir, lider davranışları astları etkiler; yaratıcılık ve yenilik azalır
Makro (Örgütsel)	Örgütsel yapı ve iklim, teknoloji kullanımı, adalet ve liderlik, rekabetçilik ve iş baskısı	Örgütsel performans ve yenilik: Proje performansı düşer, bilgi akışı yavaşlar, örgütsel öğrenme ve adaptasyon olumsuz etkilenir

Araın ve arkadaşları (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırma, 2010–2021 yılları arasında yayımlanmış 104 bağımsız çalışmayı inceleyerek bilgi saklamanın yirmi beş öncülü, yedi sonucu ve üç boyutu arasındaki ilişkileri değerlendirmiştir. Meta-analitik teknikler ve hassas bir kodlama süreci kullanılarak yürütülen bu inceleme, bilgi saklamanın bilgi paylaşımından farklılığını ortaya koymuş ve bilgi saklama davranışının sonuçlarını ele almıştır. Bu sınıflandırmalara ait öncül ve sonuçlar Tablo 3.'de verilmiştir. Çalışma, bilgi saklama literatürüne teorik katkılar sunmakta, gelecekteki araştırmalar için yol gösterici olmakta ve örgütsel bağlamda yönetimsel çıkarımlar sağlamaktadır.

Tablo 3. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları (Arain vd., 2024)

Öncüller	Sonuçlar
Prososyal motivasyon, öğrenme hedefi yönelimi, psikolojik güvenlik, güçlendirici liderlik	Yaratıcı ve yenilikçi performans
Kaçınma motivasyonu, negatif duygusal durumlar, karanlık üçlü kişilik	Ekstra rol performansı
Bölgesellik, iş bağlılığı, psikolojik sözleşme ihlali, etkileşim adaleti	Görev performansı
Görev bağımlılığı, algılanan rekabet, lider-üye etkileşimi, etik liderlik	İş tatmini
Tacizkar denetim, örgütsel bilgi paylaşım iklimi, örgütsel özdeşleşme, örgütsel tabanlı psikolojik sahiplenme	İşten ayrılma niyeti
İş özerkliği, iş baskısı, iş güvencesizliği, işyerinde kötü muamele	Güvensizlik
Bilgi karmaşıklığı, bilgi tabanlı psikolojik sahiplenme	Karşılıklı bilgi saklama

1.5. Bilgi Saklamanın Teorik Temelleri

Bilgi saklama davranışının altında yatan psikolojik ve sosyal süreçleri anlayabilmek ve anlamlandırabilmek için farklı teorik yaklaşımlardan faydalanılmaktadır. Bu bölümde, literatürde en sık karşılaşılan ve davranışın oluşum nedenlerini açıklamakta temel oluşturan üç teoriye yer verilmiştir: Sosyal Değişim Teorisi, Psikolojik Sahiplik Teorisi ve Rekabet ve Sosyal Karşılaştırma Yaklaşımı. Bu teoriler, bilgi saklama davranışının nedenleri araştırılırken bir temel oluşturmaktadır (Xiao ve Cooke, 2018). Bu teorikler sonraki bölümde açıklanmaktadır.

1.5.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, bireylerin sosyal ilişkilerde çıkar ve kazanım hesapları yaparak davranışlarını şekillendirdiklerini ileri sürmektedir (Blau, 2017). Teoriye göre, bireyler ve gruplar, kazanacakları yararları maksimize edip katlanacakları maliyetleri minimize etmeye çalışmaktadır. Sosyal değişim, bireyler açısından bir tür yatırım ve tasarruf işlevi görürken, gruplar ve toplumlar açısından sosyal bağları güçlendirerek toplumsal bütünleşmeyi sağlamaktadır. Bu çerçevede, ödül ve maliyet dengesine dayalı etkileşimler hem bireysel davranışları hem de grup içi ilişkileri şekillendiren temel mekanizmalar olarak görülmektedir (Befu, 1977). Örneğin, bir çalışanın bilgi paylaşımı sonucunda pozisyon kaybına uğrayacağını ya da rekabet üstünlüğünü yitireceğini düşünmesi, bilgi saklama davranışını tetikleyebilmektedir. Bu teoriye göre bilgi saklama davranışını, bireyin mevcut ilişkilerinde dengeyi koruma çabası olarak yorumlamak mümkündür (Peng, 2013; Zhao vd., 2016; Xiong vd., 2021). Garg ve arkadaşları (2022) bilgi saklama davranışı üzerine yaptığı çalışma sosyal değişim teorisi en temel çerçeve

olarak vurgulamakta ve bireylerin bilgi paylaşımını bir tür sosyal alışveriş olarak değerlendirdiğini belirtmektedir.

1.5.2. Psikolojik Sahiplik Teorisi

Psikolojik sahiplik, bireyin belirli bir nesne, fikir veya bilgi üzerinde kendine aitmiş gibi bir sahiplik duygusu geliştirmesi anlamına gelmektedir (Pierce vd., 2003). Psikolojik sahiplik üç yolla gelişmektedir; hedef üzerinde kontrol sağlama, hedefi yakından tanıma ve hedefe kişisel yatırım yapma. Bireyler, bir hedef üzerinde sürekli kontrol sahibi olduklarında, ona aşına olduklarında yani daha yakından tanıdıklarında veya üzerine çok zaman veya enerji harcadıklarında kolayca bir sahiplik hissi oluşturabileceklerdir (Peng, 2013). Psikolojik Sahiplik Teorisi ise en temel anlamıyla, bireylerin somut veya soyut bir nesneye yönelik “bu benim” şeklinde bir sahiplik hissi geliştirmesi durumunu ifade etmektedir (Xiong vd., 2021). Çalışanlar zamanla geliştirdikleri deneyim ve bilgi birikimini kişisel sermayelerinin bir parçası olarak görebilmektedirler. Bu da bilgiyi başkalarıyla paylaşmak yerine, saklama eğilimini artırmaktadır (Pierce vd., 2003). Psikolojik sahiplik duygusu, özellikle bilgi üretim sürecine yoğun katılım sağlayan bireylerde daha kuvvetli bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Zhao vd., 2016; Xiong vd., 2021). Bu perspektife göre, çalışanlar bilgiyi yalnızca zihinsel düzeyde değil, duygusal düzeyde de kendisininmiş gibi görmekte ve bir başkasıyla paylaşma konusunda isteksiz davranabilmektedir.

Psikolojik sahiplik teorisi, bireylerin bilgi saklama davranışlarını anlamada da önemli bir açıklama çerçevesi sunmaktadır (Serenko ve Bontis, 2016; Khalid vd., 2019). Özellikle çalışanların emek vererek elde ettikleri bilgiyi kişisel mülk olarak görmeleri, bu bilgiyi paylaşmayı kendi değerlerinden bir parça vermekle eşdeğer algılamalarına yol açabilmektedir (Aljawarneh ve Atan, 2018; Ruparel ve Choubisa, 2020). Bu sahiplik duygusu, bilginin bireye sağladığı kontrol ve üstünlük hissiyle birleştiğinde, paylaşımın kariyer fırsatlarını tehdit edebileceği veya bireyin önemini azaltabileceği düşüncesi pekişmektedir (Wang ve Noe, 2010; Lin vd., 2020).

1.5.3. Sosyal Karşılaştırma Yaklaşımı

Örgüt içi rekabetin yüksek olduğu çalışma ortamlarında, çalışanlar kendi performanslarının başkalarıyla kıyaslanması sonucu dezavantajlı konuma düşmemek için bilgiyi kasıtlı olarak saklayabilmektedir (Alavi ve Leidner 2001; Lin vd., 2020) . Bu

durum, sosyal karşılaştırma teorisi ile açıklanabilir. Sosyal karşılaştırma bireylerin, kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak değerlendirme eğiliminde olduklarını belirtmektedir (Festinger, 1954). Černe ve arkadaşlarına (2014) tarafından, eğer bilgi paylaşımı başkalarının daha üstün görünmesine ya da terfi, unvan alma gibi fırsatlara ulaşmasına imkan tanıyacaksa, çalışanların bilgi saklamayı tercih edebileceği belirtilmiştir. Bu yaklaşım, bilgi saklamanın sadece kişisel değil, aynı zamanda sosyal konumla da ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

1.6. Turizm Endüstrisinde Bilgi Saklama Davranışının Doğası

Konaklama hizmetlerinin önemli bir unsur olduğu turizm, dünyanın en büyük ve en hızlı büyüyen endüstrisidir ve küresel istihdamın % 10'unu oluşturmaktadır (Barron, 2008). Turizm endüstrisi içinde faaliyet gösteren konaklama sektörü, öncelikle konaklama ve yiyecek içecek taleplerini karşılayan hizmet ürünleri ile karakterize bir yapı sergilemektedir (Hallin ve Marnburg, 2008). Hizmet işletmelerinin temel taşı ise insan unsurunun varlığıdır. Özünde insan olan ve soyut bir kaynak olarak bilinen bilgi ise yoğun rekabet ortamındaki endüstriler için avantaj sağlamada aktif rol oynamaktadır (Carayannis vd., 2021). Turizm sektörünün hizmet odaklı, insan ilişkilerine dayalı ve yoğun bilgi akışı gerektiren doğası, bilgi saklamanın yaratabileceği olumsuz sonuçları daha da kritik hale getirmektedir. Geçici işgücü ve çok kültürlü ekip yapısı doğrudan bilgi saklamanın nedenleri olarak belirtilmese de, liderlik tarzları, örgütsel kararlar ve kültürel bağlam gibi faktörlerin çalışanların bilgi saklama niyetlerini etkileyebileceği bilinmektedir (Mistilis ve Sheldon, 2006; Khalid vd., 2019; Lin vd., 2020; Arain vd., 2022). Bu nedenle turizm endüstrisinde bilgi saklama davranışının doğası, yalnızca örgütsel davranış literatürü ile değil, aynı zamanda turizm sektörünün kendine özgü dinamikleri ile birlikte ele alınmalıdır (Cooper, 2006; Cooper, 2015).

Bilgi saklama, çalışanlar tarafından örgütler ve örgüt üyeleri üzerinde zararlı etki yaratmaya yönelik bir yaklaşımı temel edinmektedir (Connelly vd., 2012). Hizmetlerin soyut doğası ve eşzamanlı üretim ve tüketimi nedeniyle hizmet kuruluşlarında çalışanlar arasında yoğun bilgi alışverişi gerekmektedir. Bu koşullar, bilgi saklamayı daha da zararlı hale getirebilmektedir (Anser vd., 2021). Hizmet sektöründe bilgi saklama olgusunu incelemeye yönelik öneriler artmasına rağmen, yöneticilerin bu duruma nasıl müdahale ettiklerine ilişkin bilgiler sınırlıdır (Anser vd., 2021; Zhao ve Xia, 2019). Konaklama ve

turizm endüstrisinde bilgi saklama davranışına odaklanan çalışmalardan ön plana çıkanlar incelenerek aşağıda özetlenmiştir:

Zhao ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışma Çin’de bulunan 17 otel ve 253 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, işyeri dışlanmasının çalışanların bilgi saklama davranışları üzerindeki etkisini araştırmak ve bu ilişkide negatif karşılıklılık inançları ile ahlaki çözülmenin düzenleyici (moderatör) rolünü incelemektir. Bu çalışmaya göre, bilgi saklama davranışının öncülü işyeri dışlamasıdır olarak karşımıza çıkmaktadır. İşyeri dışlaması, çalışanların özellikle kaçamak davranarak bilgi saklama ve aptalı oynama davranışlarını artırmaktadır; fakat rasyonel yaklaşım ile ilişkili bulunmamıştır. Ayrıca negatif karşılıklılık inançları ve ahlaki ayrışma, bu etkileri daha da güçlendirmektedir. Buradan çıkan sonuç ise işyeri dışlamasının bilgi saklamanın önemli bir kaynağı olduğu ve dışlanan çalışanların ne zaman bilgi gizlediğini anlamada negatif karşılıklılık inançları ile ahlaki çözülmenin belirleyici koşullar olduğudur. Ayrıca bu çalışma ile bilgi saklama davranışının kişisel bir öncülü olan işyeri dışlanması ele alınarak ilgili literatüre katkı sağlanmıştır.

Aljawarneh ve Atan’ın (2018) Ürdün’deki beş yıldızlı otellerde yürüttüğü araştırmada çalışanların işyeri nezaketsizliğine karşı gösterdikleri toleransın çalışan sinizmini artırdığını; artan sinizmin ise bilgi saklama ve iş arama davranışlarını anlamlı düzeyde olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede çalışan sinizmi, tolerans ile söz konusu iki davranış arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı (mediatör) değişken rolü üstlenmektedir.

Lin ve arkadaşları (2020) çalışmalarını, Çin’deki 19 otelin 60 departmanında görev yapan 527 çalışandan toplanan verilerle kapsamında yürütmüştür. Bulgular, farklılaştırılmış güçlendirici liderliğin, takipçilerin bilgi saklama davranışıyla grup içi ilişkisel çatışma aracılığıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık, bireye odaklı güçlendirici liderliğin, takipçilerin psikolojik güvenliği aracılığıyla bilgi saklama davranışıyla negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca takipçilerin psikolojik güvenliğinin, grup içi ilişkisel çatışmanın bilgi saklama üzerindeki olumlu etkisini zayıflattığı tespit edilmiştir.

Khalid ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan bu çalışma; Pakistan’ın Rawalpindi ve İslamabad şehirlerindeki üç, dört ve beş yıldızlı on otelde görev yapan 241

alışan üzerinde yürütülmüştür. Bu araştırma, bilgi saklama davranışının öncülü olarak psikolojik ayrıcalığı ele almıştır. Bulgular, psikolojik olarak ayrıcalıklı hisseden çalışanların iş arkadaşlarından daha fazla bilgi saklama eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Bu ilişki, istismarcı yönetim aracılığıyla açıklanmış, ayrıcalıklı bireylerin beklentileri karşılanmadığında amirlerini taciz edici algıladıkları ve bunun da intikamcı bir tutum olarak bilgi saklamaya yol açtığı görülmüştür. Ayrıca düşmanca atıf yanlılığı bu süreçte güçlendirici rol oynamış; düşmanca atıf yanlılığı yüksek olan çalışanlarda, psikolojik ayrıcalığın taciz edici denetim algısı ve dolayısıyla bilgi saklama üzerindeki etkileri daha güçlü bulunmuştur. Sonuç olarak, konaklama endüstrisinde bilgi saklama davranışı, çalışanların kendilerini rgt içinde ne derece ayrıcalıklı gördükleri ve bu algının yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarını nasıl şekillendirdiği ile yakından ilişkilidir.

Anser ve arkadaşları (2021) bu çalışmayı; Pakistan'daki bankacılık, otelcilik, sigorta ve telekomünikasyon gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren 52 hizmet sektörü firmasından 471 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, bilgi saklama davranışının öncülü olarak etik liderlik incelenmiştir. Bulgulara göre, etik liderlik çalışanların bilgi saklama eğilimleriyle negatif yönde ilişkili bulunmuş, yani etik liderlerin destekleyici ve adil davranışları bilgi saklamayı azaltmıştır. Ayrıca bu ilişki anlamlı iş algısı aracılığıyla açıklanmış, etik liderler çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını sağladıkça, bilgi saklama davranışı da azalmıştır. Bunun yanında, uyumlu çalışma tutkusu düzenleyici bir rol oynamış, etik liderliğin bilgi saklama üzerindeki azaltıcı etkisi, uyumlu çalışma tutkusu yüksek olan çalışanlarda daha güçlü gözlenmiştir. Sonuç olarak, hizmet sektöründe bilgi saklama davranışı, liderlerin etik yaklaşımlarıyla ve çalışanların işe yönelik algı ve tutkularıyla azalmakta, uygun liderlik tarzı ve yüksek iş tutkusu bilgi paylaşımını teşvik etmektedir.

Arain ve arkadaşlarının (2022) bu çalışması; turizm endüstrisinde yürütülmüş ve Pakistan'daki 60 orta ve büyük ölçekli otelden veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında yöneticiler ve çalışanlardan alınan veriler kullanılmıştır. Bulgular, bilgi saklama davranışının bir öncülü olarak liderlerin bilgi saklamasını ele almakta, bu durumun çalışanların da bilgi saklama davranışını artırdığını göstermektedir. Yani, bir lider bilgiyi sakladıknda, çalışanlar da bilgiyi saklamaya daha yatkın hale gelmektedir. Bu etki, çalışanların liderlerinin davranışlarını gözlemleyip taklit etmelerine dayanmaktadır.

Ayrıca işyerinde algılanan örgütsel politikalar, lider ile çalışan arasındaki bu bilgi saklama ilişkisinin güçlenmesine yol açmaktadır. Algılanan örgütsel politikaların yüksekliği, liderin bilgi saklamasının çalışanlar üzerindeki etkisini artırmaktadır. Sonuç olarak, lider davranışları ve örgütsel politikalar, çalışanların bilgi saklama davranışlarını şekillendirmektedir.

Akhtar ve arkadaşları (2021), liderlerin bilgi saklama davranışlarının çalışanların tutum ve performansları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma, Pakistan'da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinden iki aşamada toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Bulgular, liderlerin bilgi saklama davranışlarının çalışanlarda geri bildirimden kaçınma eğilimini artırdığını ve bunun sonucunda yaratıcılık ile iş performansının olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır. Çalışma ayrıca lider-çalışan değer uyumunun bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını, değer uyumunun yüksek olduğu durumlarda, bilgi saklamanın geri bildirimden kaçınmaya etkisinin daha da güçlendiğini göstermektedir. Sonuçlar, liderlerin bilgi paylaşımı konusunda olumsuz rol model olmalarının çalışanlar tarafından taklit edildiğini ve bu durumun işletmelerin yeni fikirler geliştirme kapasitesini sınırladığını açıkça ortaya koymaktadır. Çalışma, bilgi saklamanın işgören yaratıcılığı ve performansı üzerindeki etkilerini açıklayan aracı ve düzenleyici mekanizmaları ortaya koymasından konaklama ve turizm literatürüne özgün bir katkı sağlamaktadır.

Rao ve arkadaşlarının (2021) çalışmalarında, Çin'in Guangzhou şehrindeki konaklama sektöründe ön cephe çalışanlarının iş arkadaşlarından bilgi saklama kararını nasıl verdiklerini incelemektedir. Bulgular, bilgi saklama davranışının çalışanların sınırlı rasyonellik çerçevesinde yürüttükleri dört aşamalı bir karar verme sürecinin ürünü olduğunu ortaya koymuştur. Bu süreçte çalışanlar önce sahip oldukları bilgiyi fark etmekte, ardından bilginin paylaşılmasının kendilerine getireceği psikolojik maliyeti değerlendirmektedir. Daha sonra bilgiyi isteyen kişiden elde edilecek faydayı tahmin ederek bu faydayı psikolojik maliyet ile karşılaştırmakta ve ilk kararlarını vermektedirler. Son aşamada ise bilgi paylaşımı sürecinde elde edilen gerçek fayda gözlemlenmekte ve beklentiler karşılanmadığında bilgi paylaşımı azaltılmakta veya durdurulmaktadır. Çalışmanın sonuçları, bu karar verme sürecinin çalışanlarda farklı bilgi saklama biçimlerine yol açtığını göstermektedir. Buna göre bilgi saklama aptalı oynama, kaçamak davranarak bilgi saklama veya sürece bağlı olarak paylaşımın ayarlanması biçiminde

ortaya çıkmaktadır. Genel olarak bu davranışların çalışanlar arasında güvensizlik yarattığı, öğrenme fırsatlarını azalttığı, ekip çalışmasını olumsuz etkilediği ve çalışan devir oranını artırabildiği belirtilmektedir.

Yeşiltaş ve arkadaşları (2022) çalışmaları, Türkiye'deki konaklama ve turizm sektöründe algılanan aşırı yeterliliğin, çalışanların bilgi saklama davranışları üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma, Türkiye'nin Antalya, İstanbul ve Muğla gibi önemli turizm bölgelerindeki beş yıldızlı otellerde çalışan kişilerden toplanan verilerle yürütülmüş ve 732 kişilik bir örneklem oluşturulmuştur. Araştırmanın bulguları, bilgi saklama davranışının önemli öncüllerini ve bu öncüller arasındaki etkileşimi ortaya koymaktadır. Çalışanların kendilerini pozisyonları için aşırı nitelikli olarak algılamaları, bilgi saklama davranışlarını doğrudan ve pozitif yönde artırmaktadır. Bu ilişkinin nasıl gerçekleştiğini açıklayan bir mekanizma olarak göreceli yoksunluk hissinin aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Bir diğer ifadeyle, aşırı yeterlilik algısı çalışanlarda bir yoksunluk hissine yol açmakta ve bu his bilgi saklama davranışını tetiklemektedir. Ayrıca sürecin ne zaman daha güçlü olduğunu açıklayan bir koşul olarak ego tükenmesinin düzenleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Ego tükenmesinin yüksek olduğu koşullarda, algılanan aşırı yeterlilik göreceli yoksunluğu daha fazla tetiklemekte ve buna bağlı olarak bilgi saklama davranışı güçlenmektedir.

Donate ve arkadaşlarının (2022) çalışmaları, İspanya'daki otelcilik sektöründe bilgi saklama davranışının yenilikçi yetenekler üzerindeki etkilerini ve bu davranışın altında yatan nedenleri incelemektedir. Araştırma, İspanya'nın iç bölgelerindeki 28 büyük şehirden seçilen ve nihai olarak 118 otelden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, aptalı oynama ve kaçamak davranarak bilgi saklama, bilgi saklama davranışının inovasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu ortaya konulmuştur. Çünkü bu tür davranışlar, güven ortamını zedelemekte, iş birliğini ve yaratıcılığı engelleyerek yeni hizmet ve süreçlerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bulgular ayrıca kaçamak davranarak bilgi saklamanın en önemli öncüllerinden birinin görev yönetimi çatışmaları olduğunu göstermektedir. Yani görevlerin dağıtımı ya da uygulanması konusunda yaşanan anlaşmazlıklar arttıkça, çalışanların birbirlerinden bilgi saklama eğilimi de artmaktadır. Sonuçlara göre bilgi odaklı liderlik bu süreci tersine çevirebilmektedir. Çünkü bilgi odaklı liderlik, görev yönetimi çatışmalarını azaltarak dolaylı biçimde bilgi saklamayı önlemekte ve böylece inovasyon yeteneklerini desteklemektedir.

Tariq ve arkadaşları (2025) çalışmalarını, Suudi Arabistan'ın doğu bölgesindeki üç, dört ve beş yıldızlı oteller üzerinde yürütmüştür. Çalışmada hizmet çalışanlarından veri toplanmış olup toplam 379 kişi çalışmaya katılmıştır. Çalışma, liderlerin müşterilere yönelik bilgi saklama davranışlarının, çalışanların benzer davranışları benimsemesinde birincil öncül olduğunu göstermektedir. Bu etki, çalışanların liderlerini gözlemleyip taklit etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların müşterileri değersiz görmesi, liderlerin bilgi saklama davranışlarını meşrulaştırmalarına ve taklit etmelerine yol açan ikinci önemli öncül olarak belirlenmiştir. Bu davranışlar, müşterilerin bilgiye erişimini engelleyerek müşteri deneyimini olumsuz etkilemekte ve kurumsal itibar, hizmet performansı ile imaj üzerinde negatif sonuçlar doğurmaktadır. Sonuç olarak, bilgi saklama davranışı yukarıdan aşağıya yayılmakta ve çalışanların etik yükümlülüklerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Çalışma, bu öncülleri, sonuçları ve süreçteki kritik faktörleri sosyal öğrenme teorisi çerçevesinde incelemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu araştırma, yiyecek içecek endüstrisinin mutfak departmanı çalışanlarının bilgi saklama davranışlarını derinlemesine anlamak amacıyla nitel araştırma yaklaşımı kullanılarak yürütülmüştür. Teorik çerçeve ve onu şekillendiren süreçlere dair bilgi sınırlı olduğunda, araştırmacının keşif aşamasındaki bir teorik alan üzerinde çalıştığı anlaşılmaktadır. Olgunun kavranabilmesi için kapsamlı veriler gerekmekte olup, bu doğrultuda nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması tavsiye edilmektedir (Gürlek, 2019; Edmondson ve McManus, 2007). Nitel araştırmalar, sosyal olayların kişilerin tecrübeleri ve bulundukları durum çerçevesinde değerlendirilmesine imkân vermektedir. Bu yöntem, özellikle karmaşık ve çok boyutlu davranışların, katılımcıların bakış açılarıyla anlaşılması gereken durumlarda tercih edilmektedir (Creswell ve Poth, 2016). Bu araştırmada bilgi saklama davranışını tetikleyen öncüllerin neler olduğu ve bu eylemin sonuçlarının mutfak personeli tarafından nasıl değerlendirildiği araştırılmıştır.

Ayrıca araştırma kapsamında bilgi saklama davranışının mutfak endüstrisindeki dinamiklerinin neler olduğu irdelenerek bu davranışın nasıl gerçekleştiğine odaklanılmıştır. Araştırmanın verilerini toplamak üzere amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırma sorusuna en kapsamlı ve zengin veriyi sağlayabilecek kişilerin bilinçli olarak seçilmesini esas almaktadır. Araştırmalarda bilgi açısından zengin olan katılımcıların tercih edilmesinin, elde edilen bulguların anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini artırdığını belirtmektedir. Bu nedenle, amaçlı örnekleme yalnızca bir veri toplama yöntemi değil, aynı zamanda araştırmanın genel kalitesini etkileyen önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Palinkas vd., 2015). Katılımcıların seçiminde, amaçlı örnekleme kapsamında bazı kriterler belirlenmiştir. Bu doğrultuda mutfakta görev yapmak, şef veya aşçı pozisyonunda bulunmak ve otel ya da restoran işletmelerinde çalışmak örnekleme dahil edilme ölçütleri olarak tespit edilmiştir. Bilgi saklama davranışını deneyimleme ve gözlemlene olasılığı yüksek olan mutfaklarda görev yapan şef ve aşçılar örnekleme dahil edilmiştir. Bu pozisyonlarda çalışanların tercih edilmesi çalışmanın amacına en yüksek düzeyde katkı sağlayabilecek bilgi açısından zengin katılımcılara ulaşmayı sağlamıştır. Araştırma kapsamında, şehir otelciliği ve yiyecek içecek endüstrisinin yoğunluğu ile çok sayıda işletmenin bulunması nedeniyle

Ankara (Hotel & Restaurant, 2023), tatil otellerinin ve turizm hareketliliğinin fazla olması nedeniyle ise Antalya ve Muğla (TÜROFED, 2023) illeri çalışma alanı olarak belirlenmiştir. Bu üç ilde farklı konseptlerde faaliyet gösteren restoran ve otellerin mutfak departmanlarında çalışan 60 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak iletişime geçilen bazı kişilerin iş yoğunluğu nedeniyle randevu verememesi ve bazı katılımcıların görüşmeyi kabul etmemesi sonucunda, görüşmeler 41 katılımcı ile sınırlandırılmıştır.

Katılımcılar, otel ve yiyecek içecek işletmelerinin mutfak departmanlarında mutfak şefi ve aşçı olarak çalışmaktadır. Bu iki seçim bilgi saklama davranışının yönetici ve çalışan açılarından incelenmesine olanak tanımıştır. Ayrıca 26 erkek 15 kadın olmak üzere toplamda 41 kişiden oluşan katılımcıların çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Turizm endüstrisinde çalışan kadın iş gören sayısının erkek iş gören sayısından daha az olması sebebiyle bu dağılım eşit şekilde sağlanamamıştır. Giritlioğlu, (2010) yaptığı araştırma sektörde çalışan erkek iş gören sayısının kadın iş gören sayısından fazla olduğunu, otel mutfaklarında çalışan erkek iş görenlerin oranının %88,6, kadın iş görenlerin ise %11,4 olduğu tespit etmiştir. Ayrıca Alp ve Namal (2019) tarafından yapılan ve Antalya ilinde gerçekleştirilen başka bir çalışmada da, konaklama ve yiyecek hizmetleri sektöründe erkeklerin istihdam oranının %76,2, kadınların ise %37,5 olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle katılımcıların çoğunluğunu erkek iş görenler oluşturmuştur.

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiş, yarı yapılandırılmış görüşme formu EK 1’de sunulmuştur. Bu teknik, görüşmeciye belirli temalar üzerinden yönlendirme imkanı verirken, katılımcıya da deneyimlerini özgürce ifade etme olanağı tanımaktadır (Kallio vd., 2016). Kvale (1996), nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan görüşme tekniğini yalnızca veri toplama aracı olarak değil, katılımcı ile araştırmacı arasında anlam yaratan bir diyalog olarak tanımlamaktadır. Kvale’ye (1996) göre bu teknik, araştırma sorusu çerçevesinde tematik bir yapı sağlamayı amaçlamakta ve genelde yarı yapılandırılmış bir yapıya sahip olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani araştırmaya başlarken belirlenmiş soru kalıplarıyla yürütülse de sürecin dinamiklerine uygun bir biçimde esneklik taşımaktadır.

Görüşmeye rehberlik edecek form, bilgi saklama davranışının nedenleri, boyutları, sonuçları ve bu davranışı azaltmaya yönelik önerileri öğrenmek üzere hazırlanmış sorulardan oluşmuştur. Görüşmeler ortalama 31 dakika sürmüştür, görüşme öncesinde katılımcıların rızası alınarak ses kayıt programı ile kaydedilmiş ve daha sonra

tam metin halinde yazıya dökülmüştür. Ancak bazı katılımcılar ses kaydı yapılmasını kabul etmediğinden görüşme esnasında notlar alınarak bu katılımcıların görüşmeleri yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Nitel araştırmaların örneklem boyutları, genelde verilerde herhangi bir yeni bilgi ya da temanın ortaya çıkmadığı "doygunluk" kavramıyla tanımlanmaktadır. Verilerin tekrar etmeye başladığı noktayı ifade eden doygunluk durumu, yeterli bir örneklem boyutuna erişildiğini göstermektedir. Nitel çalışmalarda örneklem boyutu genellikle, veri doygunluğuna ulaşılan dek katılımcılarla yapılan mülakatlarla belirlenmektedir (Sebele-Mpofu, 2020; Guest vd., 2006). Bu nedenle, yeni görüşmelerde tekrar eden ve yeni bilgi sağlamayan veriler ortaya çıktığından görüşmeler 40 katılımcıda sonlandırılmıştır.

Toplanan veriler, tematik analiz yöntemi aracılığıyla incelenmiştir. Tematik analiz, nitel verilerdeki desenlerin ve anlamlı temaların sistemli bir şekilde belirlenmesi, analizi ve yorumlanmasını sağlayan, esnek yapılı bir inceleme yöntemidir (Braun ve Clarke, 2006). Bu araştırmada, Braun ve Clarke'ın ortaya koyduğu altı aşamalı tematik analiz çerçevesine dayanılmıştır. İlk aşamada yer alan verilere aşinalık kazanma bölümünde, araştırmacı tüm mülakat verilerini tekrar tekrar okuyarak verilere aşina olmuş ve ilk izlenimlerini kaydetmiştir. İkinci aşamada yer alan ilk kodların oluşturulması bölümünde ise verilerden dikkat çeken anlamlı unsurlara dayanarak ilk kodlar oluşturulmuş ve bu kodlar, sistematik bir şekilde düzenlenmiştir. Üçüncü aşamada bulunan temaların aranması bölümünde, benzer konudaki kodlar bir araya getirilerek alt temalar tanımlanmış ve kavramsal benzerliklerine göre ilişkilendirilmiştir. Temaların gözden geçirilmesi olan dördüncü aşamada, gelişen temalar araştırma soruları ve literatür doğrultusunda yeniden gözden geçirilmiş, geçersiz ya da zayıf olan temalar ya elenmiş ya da yeniden yapılandırılmıştır. Beşinci aşamada bulunan temaların adlandırılması ve tanımlanması basamağında, her tema detaylı bir biçimde tanımlanmış ve adlandırılmıştır; bu süreçte temaların sınırları, içeriği ve temsil ettikleri anlam net bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak raporun yazılması bölümünde ise tüm analiz bulguları bir araya getirilerek raporlama aşamasına geçilmiş ve katılımcıların ifadeleriyle desteklenen anlamlı bir bütün oluşturulmuştur. Tüm analiz süreci boyunca, veriler sistematik bir şekilde yönetilerek araştırmacı tarafından etkili bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğini güçlendirmek amacıyla farklı yöntemlere başvurulmuştur. Katılımcıların görüşleri bağlam içinde ve özgün alıntılarla

verilerek bulguların aktarılabilirliği artırılmıştır. Kodlama ve tema geliştirme süreci, alanında uzman iki akademisyene ayrı ayrı sunulmuş, her birinden alınan geri bildirimler karşılaştırılarak değerlendirilmiş ve bu doğrultuda gerekli revizyonlar yapılmıştır. Araştırmacı, çalışmayı sürdürürken kendi önyargı ve varsayımlarının bilincinde olmuş, sürekli olarak yansıtıcı notlar alarak yorumlarının tarafsız kalmasına dikkat etmiştir. Tüm bu yöntemler sayesinde elde edilen bulguların güvenilirliği artırılmış ve sürecin bilimsel niteliği güçlendirilmiştir (Finlay, 2002; Miles ve Jozefowicz-Simbeni, 2010). Araştırmada elde edilen verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla kodlayıcılar arası güvenilirlik dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, görüşme verileri iki araştırmacı tarafından bağımsız olarak kodlanmış, sonrasında kodlamalar karşılaştırılmış ve ortaya çıkan farklılıklar üzerinde tartışılarak uzlaşya varılmıştır. Kodlama süreci manuel olarak yürütülmüş ve veri setindeki kategorilerin tutarlılığı, farklı kodlayıcılar arasında karşılaştırmalar yapılarak değerlendirilmiştir (Landis ve Koch, 1977; Lombard vd., 2002). Bu yöntem, analiz sonuçlarının güvenilirliğini artırmak ve veri yorumlarının tekrarlanabilirliğini sağlamak amacıyla uygulanmıştır.

Araştırmanın etik boyutu titizlikle ele alınmış ve etik kurallara uyulmuştur. Çalışma öncesinde Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan gerekli onay alınmıştır (Tarih: 17.09.2025, Toplantı No: 2025/9, Karar No: GO 2025/2009). Katılımcılara görüşmeler öncesinde araştırmanın amacı, kapsamı ve gönüllü katılım koşulları hakkında genel bilgilendirmeler yapılmış, sözlü olarak onayları alınmış ve katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli tutulmasına özen gösterilmiştir. Görüşmeler sadece araştırma amacıyla kullanılmış, kayıt yapılmadan önce izin alınmış ve veri güvenliği prensipleri doğrultusunda ses kayıtları güvenli bir şekilde dijital ortamda depolanmıştır. Aynı zamanda, katılımcılara görüşme esnasında istediklerinde durma ya da görüşmeden tamamen ayrılma haklarının açıkça ifade edildiği belirtilmiştir. Bu uygulamalarla araştırmanın etik güvenilirliği sağlanmış ve katılımcı haklarına dikkat edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu araştırmada, Türkiye'nin Ankara, Antalya ve Muğla illerinde yer alan otel ve yiyecek içecek işletmelerinde çalışan toplam 41 mutfak çalışanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, şef ve aşçı olmak üzere mutfakçı iki farklı hiyerarşik pozisyonunda görev alan bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların 26'sı otel mutfaklarında, 15'i restoran mutfaklarında çalışmıştır. Katılımcıların sektördeki deneyim süreleri 2 yıldan 37 yıla kadar değişiklik göstermekte olup bu çeşitlilik, mutfakta bilgi saklama davranışının farklı deneyim düzeylerinde nasıl şekillendiğini anlamaya olanak tanımıştır.

Katılımcıların yaşları 21 ile 57 arasında değişmekte olup, cinsiyet dağılımı büyük ölçüde erkek çalışanlardan (n=30) oluşmakta, ancak kadın katılımcılar da (n=11) önemli katkılar sağlamaktadır. Toplamda 41 katılımcı ile görüşme yapılmış olup, bunların 26'sı şef, 15'i ise aşçıdır. Bu dağılım, mutfak çalışanlarının farklı görev seviyelerinden bilgi saklama davranışlarını anlamaya olanak sağlamıştır. Katılımcıların eğitim düzeyleri ilkokuldan yüksek lisansa kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Görüşmeler 2023 Eylül ile 2025 Temmuz ayları arasında gerçekleştirilmiş, görüşme süreleri ise 20 ile 51 dakika arasında değişmiştir. Sektördeki yoğun iş temposu ve katılımcıların zaman kısıtlılıkları, görüşmelerin süresinin görece kısa gerçekleşmesine yol açmıştır. Katılımcıların bilgilerini korumak amacıyla her bireye K1'den K41'e kadar kodlar atanmıştır. Katılımcılara ilişkin bilgiler aşağıda verilen Tablo 4'de sunulmuştur.

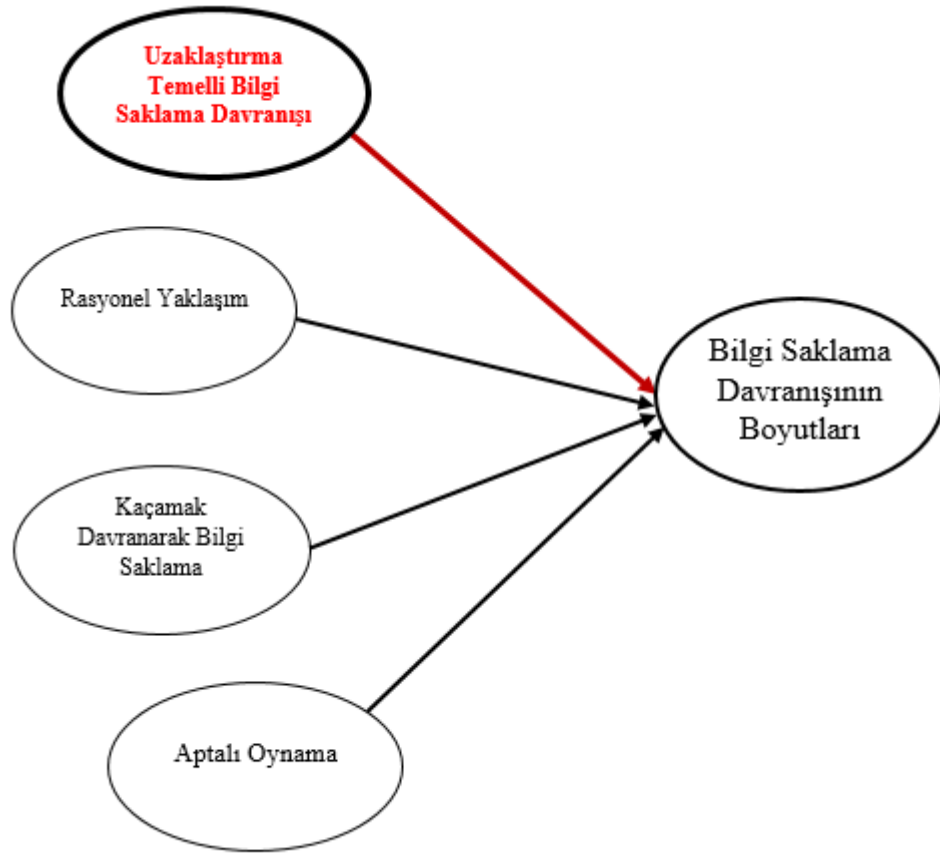
Tablo 4. Katılımcılara ait bilgiler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Meslek	Çalıştığı Yer	Deneyim Yılı	Eğitim Durumu	Görüşme Süresi
K1	E	48	Şef	Otel	30 Yıl	Lisans	35 dk.
K2	E	32	Şef	Restoran	6 Yıl	Lise	28 dk.
K3	E	49	Şef	Otel	37 Yıl	Lise	29 dk.
K4	E	47	Şef	Otel	30 Yıl	Lise	27 dk.
K5	E	48	Şef	Restoran	32 Yıl	Lise	32 dk.
K6	E	29	Şef	Otel	10 Yıl	Yüksek Lisans	39 dk.

K7	E	38	Şef	Otel	16 Yıl	Lisans	29 dk.
K8	E	38	Şef	Otel	19 Yıl	Yüksek Lisans	30 dk.
K9	K	30	Şef	Otel	10 Yıl	Yüksek Lisans	24 dk.
K10	E	36	Şef	Otel	22 Yıl	Yüksek Lisans	26 dk.
K11	E	53	Şef	Otel	30 Yıl	Lisans	28 dk.
K12	E	32	Şef	Otel	6 Yıl	Lise	27 dk.
K13	E	46	Şef	Otel	15 Yıl	Yüksek Lisans	38 dk.
K14	E	57	Şef	Otel	30 Yıl	Lise	23 dk.
K15	E	53	Şef	Restoran	30 Yıl	Lisans	25 dk.
K16	E	39	Şef	Otel	4 Yıl	Lise	24 dk.
K17	E	40	Şef	Otel	9 Yıl	Yüksek Lisans	45 dk.
K18	E	39	Şef	Otel	25 Yıl	Ortaokul	20 dk.
K19	K	28	Şef	Restoran	3 Yıl	Ön Lisans	30 dk.
K20	E	26	Şef	Otel	7 Yıl	Lise	27 dk.
K21	E	39	Şef	Otel	28 Yıl	Lise	30 dk.
K22	E	47	Şef	Otel	30 Yıl	İlkokul	31 dk.
K23	K	24	Şef	Restoran	4 Yıl	Ön Lisans	33 dk.
K24	E	45	Şef	Otel	6 Yıl	İlkokul	26 dk.
K25	E	24	Aşçı	Restoran	4 Yıl	Ön Lisans	29 dk.
K26	K	48	Aşçı	Restoran	5 Yıl	İlkokul	21 dk.
K27	E	41	Aşçı	Otel	25 Yıl	İlkokul	28 dk.
K28	E	42	Aşçı	Otel	25 Yıl	Lise	26 dk.
K29	K	26	Aşçı	Restoran	3 Yıl	Ön Lisans	35 dk.
K30	K	22	Aşçı	Otel	2 Yıl	Ön Lisans	30 dk.
K31	K	21	Aşçı	Restoran	2 Yıl	Ön Lisans	30 dk.
K32	E	52	Şef	Otel	15 Yıl	Yüksek Lisans	51 dk.
K33	K	25	Aşçı	Restoran	4 Yıl	Lisans	30 dk.
K34	K	32	Aşçı	Restoran	10 Yıl	Ön Lisans	35 dk.
K35	K	26	Aşçı	Restoran	4 Yıl	Ön Lisans	36 dk.
K36	K	35	Aşçı	Restoran	11 Yıl	Lisans	40 dk.
K37	K	31	Şef	Restoran	5 Yıl	Yüksek Lisans	42 dk.
K38	K	26	Aşçı	Restoran	4 Yıl	Ön Lisans	32 dk.
K39	K	26	Aşçı	Otel	2 Yıl	Ön Lisans	28 dk.
K40	E	32	Şef	Otel	20 Yıl	Lise	31 dk.
K41	K	25	Aşçı	Otel	6 Yıl	Lisans	37 dk.

3.1. Bilgi Saklama Davranışlarının Boyutları

Bilgi saklama davranışı, örgütlerde çalışanların sahip oldukları bilgiyi çeşitli nedenlerle bilinçli olarak paylaşmaktan kaçınmaları olarak tanımlanan karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır. Bu davranış, sadece bilgiyi tamamen saklamakla sınırlı kalmayıp, farklı şekillerde ve yöntemlerle ortaya çıkabilmektedir. Literatürde genel kabul gören temel boyutlar, Connelly ve arkadaşları (2012) tarafından aptal oynama (playing dumb), kaçamak davranarak bilgi saklama (evasive hiding) ve rasyonel yaklaşım (rationalized hiding) olarak sınıflandırılmıştır. Araştırma bulgularına göre bilgi saklama davranışının bu boyutları mutfak endüstrisinde de karşımıza çıkmış, boyutların var olduğunu destekleyen katılımcı ifadeleri Tablo 5.'de verilmiştir. Her bir boyut, bilgi saklama eyleminin farklı bir gerçekleşme yolunu yansıtarak, çalışanların bilgi paylaşımını engelleme motivasyonlarını ve yöntemlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Şekil 1, bilgi saklama davranışının mutfak endüstrisindeki boyutlarını göstermektedir. Modelde yer alan her boyut, bilgi saklama davranışının çok boyutlu ve dinamik doğasını vurgulamaktadır.



Şekil 1. Mutfakta Bilgi Saklama Davranışının Boyutları

Kaynak: Connelly ve arkadaşları (2012) ve bu çalışmanın bulguları

Yiyecek içecek endüstrisinin mutfak birimleri doğası gereği yoğun hareketin ve rekabetin olduğu bir çalışma alanıdır. İşte bu nedenle mutfak dinamiklerinde bilgi saklamanın boyutlarının derinlemesine araştırılması değer yaratacaktır. Araştırma bulguları, bilgi saklama davranışının boyutları ile ilgili geleneksel sınıflandırmanın ötesinde yeni bir bilgi saklama boyutunun varlığını göstermektedir. Bu yeni boyut, bilgi saklama davranışının kapsamını genişletmekle kalmayıp, örgüt içi bilgi akışını ve iş süreçlerini daha derinlemesine anlamamıza katkı sağlamaktadır. Bu bölümde, literatürde kabul görmüş temel boyutlar detaylı olarak ele alınacak ve ardından tespit edilen yeni boyut kapsamlı biçimde incelenecektir. Ayrıca mutfakta bilgi saklama davranışının boyutları şekil 1’de verilmiştir.

Tablo 5. Bilgi Saklama Davranışının Boyutları

Katılımcı İfadeleri
Aptalı Oynama (Playing Dumb)
“Sorduğumuz zaman daha sonra öğrenirsin derdi.” (K7) “Kesinlikle ustalar göstermezlerdi çıraqlara. Şöyle tam tamına hiçbir zaman verilmedi, tam tamına vermezlerdi sen isterdin tamam işte şöyle yapıyoruz kaçamak kaçamak davranıyorlardı. Hiçbir zaman net olarak verilmedi.” (K4) “Mutfakta açılıştan beri çalışan bir arkadaşımın bir yemeğin nasıl hazırlandığını sordum ama tam olarak anlatmadı geçiştirdi beni, çok satılan favori bir yemekti. Ben de tam bilmiyorum ya ezbere yapıp geçiyorum dedi.” (K19)
Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (Evasive Hiding)
“Mesela bana reçeteleri veriyordu ama eksik reçete veriyordu içerisindeki malzemelerin bunu tabi denedikten sonra öğrendim, yanıltıcı bilgiler olduğunu gördüm bunları yaşadım.” (K6) “Uygulama esnasında usta bir şey öğrenme taraftarı olduğumuz zaman, yanına geldiğimiz zaman ilk önce birkaç örnekler anlatıyor, daha sonra bunu gizliyor. Önemli yeri anlatmak istemiyor.” (K7) “Beni her seferinde bunu bir ay çalış bir ay sonuna tarif vereceğiz, iki ay çalış bundan sonra tarif vereceğiz deyip beni bir oyalama sürecine sokuyorlardı. Buradan yapabilirsiniz ve bilerek kasten bir şekilde yanlış bir tarif veriyor. Yani bilgilerini saklıyor.” (K9) “Bence orada biraz miktarı kendisi ölçerek yapıyor ama tarif verirken ölçerek tam tarif vermiyor. Orada biraz başından salmak amacıyla bence yanlış bilgi veriyorlar.” (K10) “Çok ısrar edince çok kısa bir şekli yani hani az bir şekli vermekle yetindi. Onu da bizi kırmama açısından.” (K13) “Ustam herhangi bir ürün, bir yemek üretmeye başladığı takdirde arkasına dönerek, örnek vereyim bir baharatır veya tuzdur, yani ne kadar koyduğunu bize söylemezdi. Yani burada işte helva yaparken mesela işte şekerin ölçüsünü vermiyor, çorba yaparken suyun ölçüsünü vermiyor gibi.” (K15) “Ben şöyle şöyle yapıyorum deyip geçiyordu. Kendi reçetesini vermiyordu, o lezzeti bulamıyorduk.” (K27) “Yeni bir çalışan, reçete takibinde hata yapınca sorumlu kişi 'ben söylemişim' dedi ama aslında tarifi bazı detaylarını özellikle paylaşmadığı sonradan ortaya çıktı.” (K29) “Paylaşıyormuşum gibi göründüm ama aslında paylaşmadığım şeyler oldu.” (K6) “Davranış olarak baktığımda genellikle dediğim gibi reçeteyi sana veriyorum ama yanıltıcı olarak veriyor. Mesela ben sana reçeteyi veriyorum ama aslında o reçete yanlış bir reçete ama ben sana reçeteyi verdim algısı bu çok yapılıyor mesela.” (K6) “Yanlış bilgilendirme olabilir.” (K8) “Mesela kırmızı toz biber kullanmadım diyor, salça kullandım diyor. Yönlendirmesini yanlış yapıyor.” (K13) “Sorduğumuzda niye olduğunu, mayayı az katıyorsunuzdur, suyu çok koyuyorsunuzdur gibi şeylerle karıştırdığınızda söyleyin dediğimizde 3-5 gram veya 2-3 kilo diyerekten bizi geçiştirip hamur reçetesine hiç ulaşamamıştık.” (K25) “Kendi gramlarını saklı tutarak yanındaki çalışana üçer beşer gram fazla söyleyip yaptırdığı zaman elemanın yaptığı bu deyip pilavın tutmadığını bir arkadaşımın yaşadım.” (K26) “Bildiği şeyi eksik söyler. Yapılışını yanlış tarif eder. Kendi yaptığı gibi olmasını istemez.” (K28) “Hani o lezzeti yakalamamamız için eksik bilgi veriyordu. Mesela 10 gram şeker giriyorsa bize 5 gram kat diyordu.” (K40) “Daha önceki işyerimde yöneticim bildiği bilgiler ve edindiği tecrübelerin sadece operasyonel taraftaki günlük iş diye tabir ettiğimiz basit taraflarını bizlere anlatmış ancak stratejik kısmını anlatmamıştı.” (K37)

Rasyonel Yaklaşım (Rationalized Hiding)

“Tabi bir zaman vardı çalışacağımız işletmeye staja gitmemiz için. Sürekli onun yaptıklarını not ediyordum, sürekli gözlemliyordum, hiçbir yaptığını kaçırmamaya çalışıyordum. Bu da rahatsızlık veriyordu ona, bunu hissettim. Kendi de hissetti, işte Enver burada bakıyorsun, yazıyorsun çiziyorsun, yanımdan ayrılmıyorsun, en ince detayına kadar öğrenmeye çalışıyorsun ama bu sektöre gittiğimizde böyle olmayacak bunu bil, benim yanımda sektörde birlikte çalışırsak bu mesleği sana göstermem diye kendisi bizzat bana söyledi. Bende diğer hocamızın yani mesleki bilgi ve tecrübesi farklı alandaki olan hocayla, paylaşımcı olan hocayla aynı işletmeye gidip onunla birlikte stajımı tamamladım, çalıştım. Bildiklerini saklayacağını kendisini bizzat söyledi.”(K1)

“Şimdi nerde bilgi saklıyorum, ben birine yapmayacaksın dememin sebebi çünkü o kapasitede ve o teknik donanım ve yapım tekniğine hakim olmadan yaparsanız ortaya, gıda bu insanları zehirleriz, sağlıklı doğrudan ilgili olduğu için yetkinliği buna el vermediğinden bende orda bilgi saklama gibi gözüke de bazen durdurduğum ve bilgiyi kısıtlı verdiğim anlar yaşıyorum.”(K3)

“Eskiden bizim biliyorsunuz kitap mesela pastacıların özellikle ajandaları olurdu. Reçetelerini sakladığı, reçetelerini de saklama tekniklerini onları da sonradan öğrendim. Yüz gram yazacağına bir kilo yazıyor unu veyahut da şekeri ve bu tekniği sadece deftere baktığı zaman kendisi bilebiliyor, kendisi çözebiliyor ama sen o defteri alıyorsun, çalışıyorsun şaşırtmaca yapıyor, reçeteyi orada yüz gram yazacağına bir kilogram yazmış sen yapıyorsun yapıyorsun aynısını tutturamıyorsun.”(K5)

“Her zaman bir bahane üretiyordu ve benimle paylaşmıyordu bunu yaşadım.”(K6)

“Kendisi yiyip içebileceğimi istediğim kadar ama reçete veremeyeceğini, paylaşamayacağını, reçetelerin kendine özel olduğunu söyledi.”(K13)

“Ben vermem kendi reçetemi diyor. Ben kendi reçetemi niye vereyim diyor.” (K22)

“Siz gidin bunu kendiniz araştırın. Hani ben yapayım size öğretecek vaktim yok diyor.” (K25)

“Emeğiymiş, paylaşmak istemiyormuş.”(K23)

Uzaklaştırma Temelli Bilgi Saklama (Displacement-Based Knowledge Hiding)

“Tam en ince detayı usta yaparken çırağını ya çay söylemeye ya kahve söylemeye gönderir ya şuradan bir tost yaptır gel der, o işin en püf noktasını yapacağı zaman bunu söyler ve o işi göstermez.”(K1)

“Yemeğin böyle önemli bir püf noktasını, önemli bir baharatı verirken beni kevgir almaya, kepçe almaya gönderip geldiğimde yemeği tamamlamış olurdu yani. Yani seni bir şekilde oyalayıp oradan uzaklaştırıyordu.”(K10)

“Nasıl yaparım konusuna gelince oylarım o kişiyi, başka şeylere yönlendiririm. İlgisini odağını o taraflara çekerim. Asıl vermek istediğim bilgiyi vermeyebilirim.”(K11)

“Yani isteyenin istediği bilgiyi saklamakta özgürdü yani buna karışmazlardı. Yani söylediğim gibi yani çok özel şeyler yapacağında ustalar gizlenerek veya atıyorum sizi aşağıdan sebze almaya hadi depodan şunu al derdi. Sizi getirene kadar iş işten geçmiş olurdu.” (K11)

“Hem de pastane malzemelerini öğrenmeye çalıştı ama Tam bu zamanda, tabii başka yerlere gönderildi. Gerek temizlik olsun, gerekse getir götür işi.”(K13)

“Ama sıfırdan hazırlanacağı zaman tam bir nüans noktasında yani tam özellikli bir noktada sizi başka bir yere gönderebiliyor. Eğer diyor şimdi bunun yüzde doksanını öğren diyor. Bunu da öğrenirsen sen benim yerime geçersin diyor.”(K13)

“Reçeteleri saklarım, yaptığım işi saklarım veya o gün özellikle bir şey yapacaksam o arkadaşı yanımdan bir başka yere mutlaka uzaklaştırırım. Mesela kendim alakart mutfağında özel çalışıyorsam arkadaşı ana mutfağa gönderirim. Sen derim yarının hazırlığını yap. Ben bugünün yemeğini yapacağım derim. Ya da malzeme al gel. Malzeme al gel derim. Depoyu düzelt gibi.”(K13)

“Arkasına dönerek işlerdi veya bizi başka bir işe yönlendirirdi. Örnek vereyim, şu kaşığı al gel veya şu tabağı al gel gibisinin bu işlerle bizi başka yöne yönlendirmeye çalışırdı ve o mesleğini veya o yemeğin hazırlanış şeklini bizi göstermezdi.”(K15)

"Yani benim şeflerim saklıyordu benden. Yani biz makarna hamurunu falan yaparken bizi gönderirlerdi."(K16)

"Oyalıyorlardı. Genelde gönderirlerdi. Başka malzemeler isterlerdi. O getirdiğimiz malzemeyi hiç kullanmazlıklarını da bilirim ben. Ama yapılırdı yani bu."(K16)

"Yani tam böyle kazandibini vurdu mu hemen gönderirdi başkasına o şekeri yakarken, şurası temizlenecek, bu tarafa git, şu tencereyi getir."(K16)

"Yani reçetede şöyle, bir reçeteyi hepsini gösterir en ufak bir detayını göstermez, veya bir reçeteyi tek başına yaparken yanındaki elemanı arka tarafa dolaba yollar. Şu malzemeyi getir dediği zaman o eleman dolaba gittiği zaman o kendisi içine üç beş kalem daha malzeme koyar."(K2)

"Hani bir reçeteyi hazırlarken veya en güzel örneği basit bir sos hazırlarken ben küçük bir detayı bekliyorum tezgahın başında bekliyorum. İçine koyulan malzemeleri, gramajları takip ediyorum ama orda hemen şu ızgaradaki ete bak, tavayı salla dediği zaman uzaklaştığımız için tam hakim olamıyoruz."(K2)

"Malzeme almaya gönderiyor. Tam o kritik noktasında planlıyor."(K20)

"Size çok basit bir örnek veriyim, çok sevdiğim bir arkadaşımın vasıtasıyla ben mesleğe girdim. Abisi bizim executive şefimizdi tabldot mutfağında çalışıyorduk, pilavı bana kavurttururdu ama suyunu ve tuzunu atarken beni tuz almaya gönderirdi. Usta burada tuz var diyordum, sen git al gel derdi. Yani bir pilava su ve tuz verirken dahi bizi yanında bulundurmamak istemezdi."(K5)

"Planlı bir şekilde bir yerlere gönderiyordu sürekli, dolaba gönderiyordu ya da git sen şunu yap diyordu ve onu benden sürekli saklıyordu."(K6)

"İşin en kritik yerinde bizim Aycan ustayı çıraklık döneminde şey yapıyormuş işte dolaba git şeker getir dolaba git süt getir ya da x malzemeyi getir diye yerinden uzaklaştırıyor."(K8)

"Okulların açılacağı zamanda bana tarifleri öğreteceklerini söylediler, tam tarifin bir püf noktası geldiğinde buradan sen şekeri getir, buradan tuzu getir deyip o püf noktasını o hızlandırıcı el çabukluğuyla gerçekleştiriyorlardı ve hiçbir zaman tarifleri göstermiyorlardı."(K9)

"İşin en kritik yerinde bizim Aycan ustayı çıraklık döneminde şey yapıyormuş işte dolaba git şeker getir dolaba git süt getir ya da x malzemeyi getir diye yerinden uzaklaştırıyor."(K8)

"Basit bir pasta yapılırken tam ana madde konacağında seni bir yere gönderiyor. Sen gelince kadar onu katmış oluyor, sen göremiyorsun onu."(K21)

"Özellikle beni ocağın yanına kesikliğe yanaştırmazdı ürün yaparken bakardım. Git şunu al, gel, bunu al, gel. O şekilde beni gönderirdi bir şekilde yanından."(K27)

"Özellikle dekorasyon ya da şerbet oranları gibi püf noktalarda ya o an mutfağın dışına gönderiliriz ya da 'ben hallederim' diyerek göstermezlerdi." (K34)

"Şef o tarifin çikolata oranı ve karıştırma tekniğini hiçbir zaman açık şekilde vermezdi. 'O sırada git fistic getir' dedi, döndüğümde mousse çoktan dolaba konmuştu. O teknik hep onunla kaldı." (K34)

3.1.1. Aptalı Oynama (Playing Dumb)

Bilgi saklama davranışının aptalı oynama boyutu, çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşmaktan kaçınmak için bilmediklerini iddia etmeleri veya konuyu geçiştirmeleri şeklinde kendini göstermektedir (Connelly vd., 2012). Aptalı oynama boyutu, bilgi saklama davranışının işe alışma süreçleri ve bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz etkileri olan önemli bir türü olarak bilinmektedir. Araştırmamız kapsamında bu davranış, özellikle şeflerin alt kademede çalışan mesai arkadaşlarına tam ve net bilgi vermekten kaçınmasıyla ortaya çıkmıştır. Katılımcı ifadeleri, şeflerin sorulan sorulara

kesin ve açıklayıcı yanıtlar vermek yerine, bilgiyi yanıltıcı bir biçimde verdiklerini ya da bilmediklerini iddia ettiklerini göstermektedir. Her ne kadar bu boyut katılımcılar arasında daha az sayıda ifade ile öne çıkmış olsa da, bilgi akışını engelleyen ve çalışanların öğrenme süreçlerini olumsuz etkileyen önemli bir davranış biçimidir. Bu durum, mutfak endüstrisinde bilgi saklama davranışının doğasını ortaya koymaktadır. Katılımcılar bu konuda şunları ifade etmiştir;

“Kesinlikle ustalar göstermezlerdi çıraqlara. Şöyle tam tamına hiçbir zaman verilmedi, tam tamına vermezlerdi sen isterdin tamam işte şöyle yapıyoruz şeklinde davranıyorlardı. Hiçbir zaman net olarak verilmedi.”(K4)

“Mutfakta açılıştan beri çalışan bir arkadaşımın bir yemeğin nasıl hazırlandığını sordum ama tam olarak anlatmadı geçiştirdi beni, çok satılan favori bir yemektir. Ben de tam bilmiyorum ya ezbere yapıp geçiyorum dedi.”(K19)

3.1.2. Kaçamak Davranarak Bilgi Saklama (Evasive Hiding)

Bilgi saklama davranışının en yaygın boyutlarından bir tanesi olan kaçamak davranarak bilgi saklama, çalışanların bilgi paylaşırken eksik, yanıltıcı veya kısmi bilgiler vermesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Connelly vd., 2012). Katılımcı görüşlerine göre, mutfak ortamında deneyimli ustaların ürünlere ait standart reçetelerin detaylarını açıklamaması, yazılı olmayan bazı püf noktaları saklaması veya kasıtlı olarak yanlış bilgi vermesi, çalışanların öğrenme sürecini engellemekte veya olumsuz yönde etkilemektedir. Katılımcıların ifadeleri, ustaların tarifleri eksik, yanıltıcı veya kısmen paylaşarak çalışanları yanıltma ve bilgiye tam erişimi engelleme davranışlarını ortaya koymaktadır. Bu tür davranışlar, bilgi akışını bozan, ürün kalitesi ve bireysel verimliliği olumsuz etkileyen önemli bilgi saklama stratejileri arasında yer almaktadır. Ayrıca çok sayıda katılımcının, kaçamak davranarak bilgi saklama davranışını destekler nitelikte ifadeler kullanması ile mutfak endüstrisindeki bilgi saklama davranışının doğası ve eğilimi ortaya konmuştur. Bu konuda katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Mesela bana reçeteleri veriyordu ama eksik reçete veriyordu içerisindeki malzemelerin bunu tabi denedikten sonra öğrendim, yanıltıcı bilgiler olduğunu gördüm bunları yaşadım.”(K6)

“Ben şöyle şöyle yapıyorum deyip geçiyordu. Kendi reçetesini vermiyordu, o lezzeti bulamıyorduk.”(K27)

“Hani o lezzeti yakalamamamız için eksik bilgi veriyordu. Mesela 10 gram şeker giriyorsa bize 5 gram kat diyordu.” (K40)

Kaçamak davranarak bilgi saklama davranışı, mutfak çalışanlarının öğrenme sürecini, örgütsel işleyişi ve ürün ile ilgili tüm süreçleri doğrudan olumsuz etkilemektedir. Bu tür davranışların önlenmesi, işletmelerde bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması ve işletmelerin sürdürülebilirliği açısından büyük önem arz etmektedir. Yanlış ve eksik bilginin önüne geçmek için kaçamak davranarak bilgi saklama davranışının engellenmesi, akılcı yaklaşımlar geliştirerek bu durumla mücadele edilmesi gerekmektedir.

3.1.3. Rasyonel Yaklaşım (Rationalized Hiding)

Bilgi saklama davranışı, genellikle bireysel çıkarlar üzerinde şekillenerek ortaya çıkmaktadır. Rasyonel yaklaşım, bilgi saklamanın tesadüfi veya duygusal bir tepki olmaktan ziyade, belirli hedefler doğrultusunda gerçekleştiğini öne sürmekte, bilgi saklayan tarafından gerekçelendirilerek gerçekleşmektedir (Connelly vd., 2012). Katılımcı ifadeleri, mutfak çalışanları arasında, bilgi saklama davranışının rasyonel yaklaşımla da gerçekleştiğini göstermiştir. Bazı katılımcılar bilgi saklamanın gerekçelendirmesini *“ben vermem kendi reçetemi diyor...”* , *“ siz gidin bunu kendiniz araştırın...”* şeklinde ifadelerle belirtmiştir.

“Şimdi nerde bilgi saklıyorum, ben birine yapmayacaksın dememin sebebi çünkü o kapasitede ve o teknik donanıma ve yapım tekniğine hakim olmadan yaparsanız ortaya, gıda bu insanları zehirleriz, sağlıkla doğrudan ilgili olduğu için yetkinliği buna el vermediğinden bende orda bilgi saklama gibi gözüксе de bazen durdurduğum ve bilgiyi kısıtlı verdiğim anlar yaşıyorum.”(K3)

“Ben vermem kendi reçetemi diyor. Ben kendi reçetemi niye vereyim diyor.”(K22)

“Siz gidin bunu kendiniz araştırın. Hani ben yapayım size öğretecek vaktim yok diyor.”(K25)

3.1.4. Uzaklaştırma Temelli Bilgi Saklama (Displacement-Based Knowledge Hiding)

Araştırma bulgularına göre yeni bir boyut olarak ortaya çıkan uzaklaştırma temelli bilgi saklama davranışı (Displacement-Based Knowledge Hiding) çalışanların bilgiye, mesleki inceliklere veya kritik uygulamalara erişimini engellemek amacıyla onları fiziki olarak ortamdaki uzaklaştırma ya da başka görevlere yönlendirme yoluyla gerçekleştirilen kasıtlı bir bilgi saklama davranışı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu davranış biçiminde bilgi sahibi kişi, bir tekniğin, malzemenin ya da uygulamanın gösterileceği anda karşı tarafı malzeme getirme, farklı bir iş yapma veya belirli bir noktaya yönlendirme gibi bahanelerle ortamdaki uzaklaştırarak bilgi edinme fırsatını engellemektedir. Böylece bilgi aktarım süreci bilinçli olarak kesintiye uğratılmakta, kritik aşamalar görünmez kılınmakta ve bilgiye erişim mekânsal düzeyde engellenmektedir. Bu boyut, bilgi saklama literatüründe daha çok sözel ve bilişsel stratejiler üzerinden tanımlanan boyutlardan (Connelly vd., 2012) farklı olarak, davranışsal ve fiziksel yönlendirmeye dayalı özgün bir mekanizma ortaya koymaktadır.

Turizm sektöründe çalışanlar genellikle önemli bilgileri doğrudan iş başında veya pratik uygulama yoluyla edinmektedirler. Bu da deneyimsel öğrenmeyi yaygın bir bilgi kaynağı haline getirmektedir. Bu nedenle, turizm çalışanlarının sahip olduğu bilgi genellikle örtüktür ve insan zihnine derinden yerleşmiştir (Gürlek ve Koseoglu, 2023). Özellikle mutfak çalışanları bağlamında, bilgi aktarımı çoğunlukla uygulamalı ve gözlem yoluyla gerçekleşmektedir. Pişirme teknikleri ve malzeme kullanımı gibi kritik bilgiler, çoğunlukla çalışanların fiilen sahada bulunmasını gerektirmektedir (Sormaz vd., 2022; Koerich vd., 2024; Sarıgül-Yılmaz, D. ve Uçuk, 2025). Bu özellik, uzaklaştırma temelli bilgi saklamayı diğer boyutlardan belirgin biçimde farklı kılmaktadır Connelly ve arkadaşlarının (2012) tanımladığı kaçamak, rasyonel yaklaşım ve aptalı oynama boyutları, büyük ölçüde sözel veya bilişsel stratejilere dayanmakta olup, çalışan ortamda bulunmaya devam ettiğinde bilgi akışını tamamen engellenememektedir. Oysa uzaklaştırma temelli bilgi saklama, bilgiyi öğrenmesi gereken kişiyi kritik uygulama anında fiziksel olarak ortamdaki uzaklaştırarak gözlem ve uygulama fırsatını ortadan kaldırmaktadır. Bu yöntem, mutfakta hız baskısı ve hiyerarşik yapı nedeniyle özellikle stratejik ve etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır. Özellikle örtük bilgi sadece sözel olarak verilse bile, gözlem yapılmadığı sürece iyi bir şekilde öğrenilemez (Berktaş ve Doğan,

2025; Farmer ve Hingst, 2025). Dolayısıyla ortamdan uzaklaştırma temelli bilgi saklama hem mekansal hem de davranışsal düzeyde bilgi akışını kontrol ederek, diğer bilgi saklama boyutlarından temel bir şekilde ayrılır ve özgün bir rol üstlenir.

“Yemeğin böyle önemli bir püf noktasını, önemli bir baharatı verirken beni kevgir almaya, kepçe almaya gönderip geldiğimde yemeği tamamlamış olurdu yani. Yani seni bir şekilde oyalayıp oradan uzaklaştırıyordu.”(K10)

“Arkasına dönerek işlerdi veya bizi başka bir işe yönlendirirdi. Örnek vereyim, şu kaşığı al gel veya şu tabağı al gel gibisinin bu işlerle bizi başka yöne yönlendirmeye çalışırdı ve o mesleğini veya o yemeğin hazırlanış şeklini bizi göstermezdi.”(K15)

“Genelde gönderirlerdi. Başka malzemeler isterlerdi. O getirdiğimiz malzemeyi hiç kullanmazlıklarını da bilirim ben. Ama yapılırdı yani bu.”(K16)

“Hani bir reçeteyi hazırlarken veya en güzel örneği basit bir sos hazırlarken ben küçük bir detayı bekliyorum tezgahın başında bekliyorum. İçine koyulan malzemeleri, gramajları takip ediyorum ama orda hemen şu ızgaradaki ete bak, tavayı salla dediği zaman uzaklaştığımız için tam hakim olamıyoruz.”(K2)

“Planlı bir şekilde bir yerlere gönderiyordu sürekli, dolaba gönderiyordu ya da git sen şunu yap diyordu ve onu benden sürekli saklıyordu.”(K6)

“Basit bir pasta yapılırken tam ana madde konacağında seni bir yere gönderiyor. Sen gelince kadar onu katmış oluyor, sen göremiyorsun onu.”(K21)

Uzaklaştırma temelli bilgi saklama, Connelly vd., (2012) tarafından tanımlanan üç bilgi saklama boyutundan hem yöntemi hem de davranışın niteliği bakımından belirgin biçimde farklılaşmaktadır. Bu farklılar aşağıda açıklanmakta ve Tablo 6’da sunulmaktadır.

Kaçamak davranarak bilgi saklama (Evasive Hiding) bilgi talebi karşısında oyalama, eksik bilgi verme ya da konuyu değiştirme gibi sözel, dolaylı ve iletişim temelli stratejilere dayanmaktadır. Bu boyutta çalışan, bilgi isteyen kişiyi ortamdan uzaklaştırmaz. Yalnızca sözel manevralarla bilgi akışını bozar (Connelly vd., 2012). Uzaklaştırma temelli bilgi saklama ise fiziksel bir mekanizma içermektedir. Kişi diğer çalışanı doğrudan ortamdan uzaklaştırmakta, belirli bir göreve yollamakta veya kritik

anda mekân değiştirmek suretiyle öğrenmeyi engellemektedir. Dolayısıyla saklama davranışı sözlü değil, eylemsel ve mekânsal bir engelleme üzerinden gerçekleşmektedir.

Rasyonel / gerekçeli yaklaşım bilgi saklama davranışının açıkça ifade edildiği ve bunun belirli bir gerekçeye bağlanarak rasyonelleştirildiği bir boyuttur. Çalışan “paylaşmıyorum çünkü...” diyerek gerekçe sunmaktadır (Connelly vd., 2012). Uzaklaştırma temelli bilgi saklamada ise açık bir gerekçe sunulmaz. Bilgi saklama davranışı, iş yönlendirme görünümü altında örtülü bir biçimde gerçekleşir. Saklama, sözlü beyanla değil, karşı tarafın fiziksel olarak ortamdan uzaklaştırılmasıyla sağlanır.

Aptalı oynama (Playing Dumb) kişinin bilgiyi bildiği hâlde bilmediğini iddia etmesi, yani bilişsel bir inkar stratejisidir. Kişi pasif bir rol benimser ve bilgiye sahip olmadığını sözel olarak ifade eder (Connelly vd., 2012). Uzaklaştırma temelli bilgi saklama ise pasif değil, aktif bir davranış içerir. Bilgi sahibi kişi, karşı tarafın öğrenme sürecine katılımını doğrudan engellemek için bilgi talep eden kişiyi ortamdan uzaklaştırır.

Uzaklaştırma temelli bilgi saklama, bilgi saklamanın sözel, bilişsel ve iletişim temelli klasik boyutlarının ötesine geçerek mekânsal, davranışsal ve doğrudan engelleyici bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle Connelly vd. (2012) modeline teorik açıdan özgün bir katkı sunmakta, bilgi saklama davranışının fiziksel ve eylemsel yönünü görünür hâle getirerek literatürde eksik kalan bir boyutu ortaya koymaktadır.

Tablo 6. Uzaklaştırma temelli bilgi saklamanın diğer boyutlarda farkı

Boyut	Saklama Yöntemi	Davranışın Niteliği	Öne Çıkan Mekanizma	Uzaklaştırma Temelli Bilgi Saklamadan Farkı
Kaçamak (Evasive Hiding)	Oyalama, eksik bilgi verme, konuyu değiştirme.	Sözel, dolaylı, iletişim temelli	Sözel kaçınma	Fiziksel yönlendirme yoktur. Kişi ortamdan uzaklaştırılmamaktadır. Uzaklaştırma temelli bilgi saklamada ise mekânsal ve davranışsal engelleme söz konusudur.
Rasyonel yaklaşım (Rationalized Hiding)	Bilgi saklamayı mantıklı bir gerekçeye büründürme.	Sözel, açık, rasyonelleştirici	Gerekçe sunma	Uzaklaştırma temelli bilgi saklamada gerekçe sunulmamaktadır. Saklama davranışı başka işe yönlendirme görünümü altında örtülü biçimde gerçekleşmektedir
Aptalı oynama (Playing Dumb)	Bilmiyormuş gibi davranma, bilgi sahibi olduğunu inkat etme.	Sözel, bilişsel, rol yapma	Bilişsel inkâr	Aptalı oynama pasiftir. Uzaklaştırma aktiftir. Uzaklaştırma fiziksel uzaklaştırma içerirken oyalama sadece sözel inkâr içermektedir.

Uzaklaştırma Temelli Bilgi Saklama	Kişiyi ortamdan uzaklaştırma, başka işe yönlendirme	Eylemsel, fiziksel, engelleyici	Mekansal ve davranışsal yönlendirme	Diğerlerinden farklı olarak fiziksel hareket, mekânsal engelleme ve aktif yönlendirme içermektedir.
---	---	---------------------------------	-------------------------------------	---

Kaynak: Connelly vd. (2012) çalışmasından ve bulgulardan yararlanarak hazırlanmıştır.

3.2. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri

Toplam 41 katılımcı ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bulgularla, mutfak çalışanlarının bilgi saklama davranışlarını etkileyen öncüller belirlenmiştir. Bu öncüllerle birlikte bilgi saklama davranışının mutfak ortamındaki doğası ve dinamikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Aşağıda detaylandırılan temalar, katılımcı ifadelerinden faydalanılarak ortaya çıkarılmış olup bilgi saklama davranışının temelinde yatan motivasyonları ortaya koymaktadır. Ayrıca aşağıda verilen Tablo 7.'de temaları destekleyen katılımcı ifadelerinin tamamı verilmiştir.

Tablo 7. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri

	Katılımcı İfadeleri
İşletme Tarafından Haksızlığa Uğramak	"Diğer söylediğim sebeplerin dışında işletmeyi sevmiyorsa, çalıştığı işletme ona hakkını vermiyorsa ve patronu, yöneticisi ona hakkını vermiyorsa işletmeye zarar vermek için de saklar." (K12) "Yani yönetici veya patron personellere eşit mesafede değilse bu kesinlikle bilgi saklamayı kesinlikle teşvik eder. Çünkü personellerin arasındaki rekabet artar, iş paylaşımı ve yardımlaşma azalır. Eğer patron ve yöneticiler eşit mesafede değillerse personellere, bu durum bilgi saklamayı teşvik eder." (K12) "Birçok sebep olabilir; bilgisini saklamasında yönetimden yeterince takdir görmeme, yersiz baskılar, herkese eşit olmayan yaklaşımlar etkili olabilir." (K29)
İşini Kaybetme Korkusu	"Genellikle işten çıkarılma korkusu sebebiyle bilgi saklama davranışında bulunuluyor. Ayrıca işten çıktıktan sonra işletme tarafından tekrar aranılmama korkusu, işsiz kalma korkusu gibi sebepler tetikliyor." (K9) "Bunun da özel sektörde özellikle işten çıkarılma, patron ve işverenlerin ya da bir üst pozisyonduklarının gözünden düşme, sen de başkası da yapabiliyor olma düşüncesi, bunlar tedirgin ediyor olabiliyor. (K9) "Bir başkasından tecrübesini saklarken işlerini kaybetmekten korkar yani." (K24) "Bilgi saklarken çalışanın para korkusu, işini kaybetme korkusu gibi temel korkular var." (K25) "Sadece yerinden korkuyor. Başka hiçbir şey olamaz. Başka bir sebebi yok. Öğretince işimden olurum korkusu." (K21) "Kendi iş yeri rahatını düşünüyor. Kendi rahatsa burada mesela birisi ayağımı kaydırmasın diye benden daha fazla bir şeyler öğrenirse ben işten çıkarılırım gibi düşüncelere kapılanlar oluyor." (K40)
İşletmeyi Kendine Mecbur Bırakma Arzusu	

“Usta bilgi ve tecrübelerini sakladığı zaman ürün her zamankinden farklı oluyor veya usta oradan ayrıldığı zaman aynı kalitede ürün çıkmıyor. Bunun sonucunda misafir memnuniyetsizliği ortaya çıkıyor.”(K10) “Kendi izine gittiği zaman ürünler kötü çıksın ki benim değerimi anlasınlar diyor. Yani ustalar şunu yapmaya çalışıyor; ben izine gitsem bile ben aranayım, bana bağımlı olsunlar, sensiz olmayacak usta desinler.”(K13) “Sadece işletme bana bağımlı olsun, sadece x ürünü mesela zerde tatlısını ben yapayım ben olmadığım zaman yapamasınlar, misafir istediğinde benim yaptığım çıksın ve ben ön planda olayım ya da işte benim ürünüm ön planda olsun tarzında nedenlerle karşılaşabiliyoruz.”(K8) “Ben izin deyken yaptığım ürünlerin diğer mesai arkadaşlarım tarafından yapılamaması veya yanlış yapılarak rezil olması isteği gibi nedenlerden bilgi saklama oluyor.”(K9) “Bilgi saklama davranışında bulunurken genelde bana muhtaç kalsınlar mantığını da daha çok kullanıyorlar.” (K25) “Ben ona minnet etmek zorunda kalıyorum işte. İşletmeye kendini mecbur bırakmış oluyor.” (K32)
Ekipleşme “Şefim reçetelerimizi ve tarifleri hiç kimseye hiçbir zaman verilmeyeceğiyle alakalı toplantıda söz verdimişti. Bunlar bizim için önemli bir sırdır bizim ekibimizde kalsın demişti.”(K9) “Mevcut ekibin ve o yapının dışından biriyseniz size yakın davranıyorlar ama bazı şeylerin eksik kaldığını hissediyorsunuz. Tamam, aynı ortamda çalışıyorsunuz, bir samimiyet kuruluyor ancak güven olmadan ekibe dâhil olmak zor, sizden mutlaka bir şeyler saklanıyor.”(K8) “Genellikle mutfaklarda ekipleşme gruplaşma vardır ve o insanlar birbiriyle her zaman bilgi saklama çok yaparlar, bu sadece çırak usta ilişkisi değil bölüm ilişkisinde de çok olur.”(K6) “Oradaki insanların o ekibi uyum sağlayıp sağlamayacağını önce bir tartıyorlar, ondan sonra yavaş yavaş, güvencikçe oradaki kalan insanları ekibe alıp ondan sonra bilgi aktarırlar.” (K6) “Aynı şeyi bloklaşmayı kendisine yaptı mesela. Hatta arada kaldığı için Rixos'tan bize pastacı ve sıcak şefleri geldiler çalışmaya, maaşı daha düşük olmasına rağmen. Kafamız rahat değildi demişlerdi Sürekli. Birisi diyor sen onun ekibindensin, diğeri diyor sen şunun ekibindesin. Bir çatışma vardı.”(K13) “Biraz disiplinliler, birbirlerini tutuyorlar. Mesela birisi işten çıkacağı zaman hepsi çıkıyor. İşte ekipleşme var onlarda.” (K40) “Ekipçilik durumu da olabilir. Muhakkak ekip dışındakilere kapatırlar kendilerini. Bizim ustalarımız çırakken hep gruplaşmadan dolayı bize göstermiyordu.”(K27) “Hep yaşadık yani bunları da gördük. Bolulu ekiple çalışmadım ama farklı ekiplerle çalıştık. Yine tutuyorlar birbirlerini.” (K27)
Sabit Zihniyetli Olmak “İşin alaylı yetişen kısım genellikle bunu yapan en çok gördüğüm kadarıyla bunu daha fazla yapan kesim. Yani gelişimini durdurmuş kişiler. Bunu neden söyleyeyim bu mesleği elde etmek için çok fazla çaba sarf etmiş zamanında çok küçükten belki bulaşıkhaneden çıktı geldi, belki farklı yerlerden geldi. Bu işi çok zor elde etmiş belki çok zorlu süreçlerden geçmiş ve o mesleği edinmiş ve hayatında o işten başka bir şey yapamayacak düşünce yapısında insanlar genellikle bunu yapanlar.”(K6) “Genellikle bunu bölüm şefleri ya da mesleğine güvenmeyen vizyonsuz ve bilgi kapasitesi sınırlı, vizyonu çok geniş olmayan ve sendeni sadece o alanda geliştirmiş ve o alanın dışına çıkamayan insanlar da olduğunu gördüm.”(K6) “Ya bu tamamen insanın kendisiyle alakalı. Eğer ki ben kişi kendimden mesleğimden korkuyorsam saklanırım.”(K14) “Ben yani bunun temelinde ustanın yetersizliği olduğunu düşünüyorum. Yani kendi mesleği hakkındaki kaygılarından dolayı ister istemez yani geldiği konumu korumaya çalışma çabası tamamen.”(K28) “Çünkü eğitimi olmayan birisinin, yani vizyonu olmayan birisinin kaygıları çok olur. İş kaybetme korkusu olur, iş bulamama korkusu olur.” (K32) “Yani kendini, işi, tecrübesini bir yere taşıyamamış, kendi egolarını tatmin eden insanların yüzünden oluyor.” (K25)
Yetkin Görmeme “Şimdi çıraklık evresinde olan ya da stajyer evresinde olan bir personele ya da öğrenciye bir an önce her şeyin verilmesini istemez hiçbir usta. Biraz hani mesleğin kıymetini bilsin.”(K7) “Onun sebebini de yıllar sonra kendi kendime şöyle düşündüğümde analiz ettim diyelim, bu usta gerçekten bir çırakına meslek öğretecekse ilk önce onun bu mesleği hak edebileceğini veyahut da ne kadar azimli olduğunu görmesi için sakladı diye düşündüm.”(K5)

"Bilgi paylaşıldıkça güçlenir, güzelleşir ben buna inanan biriyim. Fakat şimdi 40 litre alan bir depoya sen 60 litre dolduramazsın, deponun kapasitesini arttırman lazım. Yani bir kapasite meselesi var ortada, bizim meslekle alakalı bir gerçek." (K3)

"Kapasite kadar. Şimdi o mutfağı almadığımız için o kadar ama diğer türlü çünkü öğrenmek istemiyor. Benden bu kadar diyor yani. Yani ben diyor bu işi yapacağım diyor." (K18)

"Ustalarımız hazırda konmamamızı, kendimiz yapa yapa öğrenmemizi istiyorlar. Siz kendiniz gözlemleyerek, izleyerek bilgi ve tecrübe edinin gibi düşünüyorlar. Bir anda her şeyi yükleseler de anlamı olmayacak. Her şeyin bir zamanı var." (K16)

"Evet bilgi saklama adı altında bazen şefin sorumluluk vermek istemediği insanlar da var, yeterli görmemeden kaynaklı, insanlara bilgiyi vermeme durumunun da bilgi saklama gibi gözüktüğüne inanıyorum." (K3)

"Yani içinde yoksa karşıdaki kişinin kendisi öğrenmek istemiyorsa o kişiye bir şey öğretemeyiz. Zora koşuyorsa da temizlik yaptırırım, getir götür işini yaptırırım, mutfakta fazla zaman geçiremez. Hep mutfağın arkasında, depoda, bulaşıkhanede buralarda zamanı geçer." (K2)

"Sadece yapamayacak olan personele de çok fazla yüklenmediğimiz gerçeği var. Baktınız onda potansiyel yok. Yani potansiyeli olana yönelip kendi işimizi yürütmenin derdine düştüğümüz oluyor." (K28)

"Yani burada bilgi çok önemli. Buradaki ikinci şahıs da çok önemli, yani ara elemanı önemli. Onun da istemesi gerekiyor. Bu çok önemli abi." (K32)

"Bir süre sonra bilgilerimi sadece gerçekten öğrenmeye çalışan ve sorumluluk alan kişilere aktarmaya başladım." (K34)

Ticari Sırları Korumak

"Bazen de bazı şeyler evet saklanabilir ama saklanabilir dediğimiz şey de her şey değil. Yani işletmenin işte dediğim gibi ödeme planları bununla ilgili işte stratejik kararları araştırma geliştirmeler bazen tam sonuçlarına kadar saklanması gerekiyor. Sonuçta rekabet dünyasındayız." (K8)

"Reçete bizim bilgi grubumuzun içinde. Paylaşmak istemeyebilir. Bu bana özgü diyebilir. Bunu ben ürettim. Bunun patenti bana ait gibi düşünebilir. Herkesin bunu bilmesini istemeyebilir." (K7)

"Yani burada öğrenmiş olduğunuz reçeteleri kesinlikle dışarıya vermek ya da rakip firmalara ya da rakip restoranlara vermek uygun olmuyordu. Bunun için hali size bu şekilde bir bilgilendirme geçiriyordu yani." (K7)

"Neyi saklıyoruz? Bunu biz de saklıyoruz bunu da saklamak zorundayız çünkü şirket bir şirket kolay oluşmuyor, marka kolay oluşmuyor gizli reçetelerimiz de var. Ne gibi hamur tekniği mesela hamurun gramajları mayanın gramajı içine giren teknik detay yani yoğurulurken buz koymamız veyahut da kışın ılık su koymamız gibi teknik detaylarını biz kendimize saklıyoruz." (K5)

"Yani saklamamız gerekenleri saklıyoruz ama bir personelin müşteriye önüne gidene kadar bütün tabakların teknik detaylarına hepsine hakim oluyorlar. Bu da tabi şirketin lehine oluyor işin açıkçası. Muhakkak şimdi zaten ciddi çalışan firmalarda bu gibi teknik detayları saklamak zorunda." (K5)

"Bu adam tamamen kendi şirketinin selametini ve ne bileyim uzun yıllarca istikrarlı kalmasını sağlıyor, kesinlikle kopyalamazsın öyle bir lezzet bulamazsın." (K5)

"Kesinlikle dışarıya tarif vermek çıkarmak benzeri olmadığı için yasaktı." (K4)

"İyi bir restoran zinciri İtalyan restoranında, İtalyan şefin pizza tarifleri saklı, gizliydi. Pizza hamur tarifleri gizliydi, reçete gizliydi, saklı gizli yapılırdı." (K3)

"Ticari sır gibiydi yani bu sebeple saklanıyordu sanırım." (K19)

"Yani bu anlamda baktığımızda da bazı işletmelerde hem standart reçete oluşturulmuş hem de standart reçete bir takım yaptırıcı hükümlerle paylaşma kapatılmıştır." (K11)

"Ama başka işletmelerle paylaşmayabilir. İşletme açısından sanırım ticari kaygı dışında bir nedeni yoktur." (K28)

"Meslek hayatımın ilk yıllarında bazı alanlarda kendimi geliştirip farklı tarifler deneyerek reçeteler ve teknikler geliştirdim ve teknikleri çevremdeki insanlarla paylaşmamayı düşündüm çünkü ileride şahsi bir mekana sahip olursam bu alanda kendime özgü tasarladığım ürünleri kullanarak daha özgün bir mekana sahip olmayı planladım." (K35)

"Benim işletmemde yapılıyorsa saklarım, dükkana özeldir, bize özel bir sostur mesela." (K26)

Çalışma Arkadaşlarının İş Disiplinsizliği

"Şöyle eğer yanında çalışan biri yanında çalışan alttaki bir çırağı ya da elemanını eğer kedine karşı saygısız hissederse eğer ustasına karşı saygılı davranmazsa o zaman saklar usta." (K4)

"Benim dondurma aşamasının, dondurma yapım aşamasında dondurma yapımının son noktasına kadar bana müsaade etmesine rağmen diğer arkadaşlarımı yanına bile yaklaştırmıyordu. Bunun sebebini ben yıllar sonra sorduğumda bana şu cevabı vermişti tam da benim kafamda çakan şimşegin olduğu gibi. Uğur derdi sen ne söylersem onu yapıyordun, doğru yapıyordun, dikkat ederek yapıyordun." (K3)

Hiyerarşik Tehdit “Sırf ben ondan daha çok ön plana çıkayım diyerek arkadaşının ayağını kaydırmalar bile yeri geliyor olabiliyor.”(K7)” “Belki bir kaygısı vardı yani belki onun işini elinden alabileceğimi düşünüyordu.”(K6) “En büyük etken bence oradaki işsiz kalması yani o adamı işi öğrendikten sonra ayağını kaydırıp onun yerine geçebileceği korkusu.”(K6) “Çünkü bu adam benim acaba yerime geçebilir mi yerimi doldurabilir mi ayağımı kaydırabilir mi gibi konular her zaman olur.”(K5) “Zamanında oldu çünkü neden oldu, şimdi alt kademeye mesela çıracak kalfa geldiğinde usta biraz tedirgin oluyor. Ben her şeyi göstermeyim yarın bir gün benle bir sıkıntı yaşarsa aşçıbaşı, işte hemen alt kademeye gelen işi de öğrendi beni gönderir tarzında düşüncesi olduğu için yine var yani göstermemelik.”(K2) “O alttaki elemanın daha yetişmesi onun konumuna engel olabilir, onu işinden edebilir, onun tabiri caizse ayağını kaydırabilir.”(K10) “Bunu da öğrenirsen sen benim yerime geçersin diyor.”(K13) “Yeni neslin eğitilmiş olan aşçıların, şeflerin işte öne geçeceğini, çok daha iyi şeyler başaracağını farkında olduklarından kaynaklı birlikte reçetelerini saklamaya çalışıyorlar.” (K41)
Memleketçilik “Örneğin bir pastanede çalışıyordum. Pastanede köklü bir aileden gelen Makedonya göçmenleri olan 7 kardeşin yürütmüş olduğu bir pastaneydi. Normalde kendilerinin dışında bir çıracak almıyorlardı.”(K9) “Pastacılıkta en iyi pastaların Makedonyalıların, göçmenlerin yaptığını savunuyorlardı ve yanına yerli halktan hiç kimse almıyorlardı. Burada biz aşçılıkta bu memleketçiliği çok fazla görüyoruz.”(K9) “Sektörde birbirini tutan bir grup vardır. Bolulular kendilerini bu mesleğe en iyisi olarak görürler ve kendi memleketlilerini tutar ve parlatırlar.”(K7) “Bolu kültüründe çok fazla olduğunu düşünüyorum. Az önce bahsettiğim gibi memleketli Bolulu, hemşeri hemşeriye der ya sarar sarmalar.”(K6) “Genelde şöyle deyim bazen memleketçilik yapma var benim hemşerim o öğrensin, benim hemşerim değil o öğrenmesin bu tarz şeyler de olabiliyor. İnanın bu daha önce eskiden daha çoktu kayırma olayı, ben Boluluyum Bolulu olduğum için bunu rahatlıkla söyleyebiliyorum.”(K4) “Bolu Mengen denilince bütün her yerde akan sular dururdu. Bunu zaten en çok yapan kişilerde onlardı. Mesleği bize yüzde yüzünü değil de yüzde yirmisini gösterip yüzde seksenini arkasını dönüp yaparlardı.”(K2) “Bolulular, ben onu tabir edeyim, bunlar kendi aralarında birbirlerine büyük bir destek sağlar idi ve ayrıca dışarıdan insanı kabul etmek istemezlerdi. Yani önüne veya başka bir insanın veya başka bir ilin insanın yanlarında istemezlerdi. Memleketçilik yaparlardı.”(K15) “Bir markayız biz diyorlar. Bolulular. O markadan dolayı. Kendi memleketlisini yüklüyor.”(K13) “Ben açık söyleyeyim Bolulu şeflerin daha çok bilgi sakladığını çok net bir şekilde gördük.”(K11) “Genelde ben Bolu Mengenlilerle çalıştım. Genelde bilgi paylaşımı yapmazlardı.” (K40) “Memleketçilik vardı. Çünkü mesela çalıştığım memleket İç Anadolu bölgesindeydi. Biz oradan insanlar değildik. Biz Akdeniz’den geldiğimizde hep bizi dışladılar.” (K25) “Dışarıdan insanı kabul etmek istemezlerdi. Yani önüne veya başka bir insanın veya başka bir ilin insanını yanlarında istemezlerdi.”(K15) “Kendi tekeli veriyorsun diye bu işi. Ama şöyle de var, bu bizden sakladıklarını kendi hemşerilerini onlarla çok rahat paylaşabilirlerdi.”(K11) “Bundan dolayı diğer memlekette olanlara bilgi saklayabilirler.”(K10)
Maaş Kaygısı “Bildiklerimi paylaşırsam ön plana çıkar, benden daha yüksek maaş alır.”(K9) “Aynı işletmede çalışan kişiler ben yükseleyim, ben daha yüksek maaş alayım, ben pirim alayım gibi kaygılardan bilgi saklıyor olabilir.”(K8) “İşletmenin bana bağlı kalması isteği var. Bana bağlı kalsın yani işletme sahibinden istediği maaşı istediği şekilde alabilmek için de saklayabilirler. Ben bildiklerimi kimseye öğretmeyim bana muhtaç olsun, zam istediğimde istediğim şekilde bana zam yapsın, ekonomik anlamda tatmin olayım, refah içinde olayım gibi sebepler olabilir.”(K6) “Kişi bildiklerini saklarken ekonomik kaygılar önceliklidir. Daha yüksek maaş alayım, herkesin üstünde ücret alayım düşüncesi mutlaka vardır.” (K12) “Kaygı var. İnsanlar bir üst pozisyona geçtiklerinde maaşı da doğru orantıda artıyor.”(K1) “Yani yine kariyeri ve maaşı sarsılır diye korkuyor.” (K23)

"Bilgi saklamada temel kendi yerlerini değiştirmeleri, para korkusu, iş kaybı korkusu gibi temel korkular var." (K25)	
Rekabet	"Benden daha iyi bilmesi beni geri plana atar gibi kaygılarla bildiklerini saklıyor insanlar. Yükselmeyeceklerini, başkalarının kendilerinden daha iyi yapabilecekleri ya da kendi farklarını ortaya koyamayacakları tedirginliği var." (K9) "Gerçek anlamda baktığımız zaman aynı iş yerinde çalışanların hepsi birbirine rakip. Daha üst pozisyonda olmak, daha çok maaş almak, ön planda olmak için yarış hep vardır." (K7) "Aynı işletmenin farklı birimlerinde çalışanlar diğer birimlerle pek bilgi paylaşmak istemezler çünkü aralarında gizli bir rekabet vardır. Mesela İtalyan restoranı çok ilgi görüyorsa, diğer şefler oradaki soslardan ya da tekniklerden kendi birimlerine bir şeyler uyarlamak ister. Bu da tariflerin, reçetelerin, püf noktaların saklanması ve ufak çekişmelere neden olur." (K6) "Rekabet ortamı. Sadece rekabet ortamından dolayı birbirlerinden saklıyorlar." (K12) "Daha çok büyük işletmelerde ya da tittle olayının daha ciddi anlamda ayrıştığı işletmelerde yani yükselmenin olduğu yerlerde, bu yükselmeyle birlikte parasal boyutun da arttığı işletmelerde bilginin daha çok saklandığını düşünüyorum." (K1) "Şahsen şimdi kendi adıma söyleyeyim yani ben belli bir seviyeye gelmişken aynı değerler çerçevesinde çalıştığımız başka bir arkadaşın benden ön plana çıkmasını istemem." (K28) "İnsanlar bazen bilgilerini paylaştıklarında değersiz hissedebileceklerini, rekabette geri kalacaklarını düşünüyorlar." (K33) "Rekabet, onun önüne geçmemesi için." (K39)
Benmerkezcilik	"İşin içine çıkarlar, girdi mi o bilgiyi saklamaya ya da o şeyi engelleyemezsiniz." (K8) "Sadece bu işi ben bilirim bir de ego da var bu işin içerisinde yani ben önde olayım ben şunu yapayım her şeyi ben bilirim havası bunlarda çok fazla vardı." (K6) "O artık sizinle özdeşleşmiş oluyor ve bunu paylaşmak istemiyorsunuz yani onun tarifi bende diyorsunuz ve bunu yapmak isteyen bana gelsin ve ben bunu yapayım algısı oluyor." (K6) "Her zaman en iyi ben olayım, en iyisi ben olayım, her şeyin en iyisini ben bileyim burada tamamen yanılıyorlar çünkü bizim sektörümüz de diğer sektörde olduğu gibi vaktiniz dolduğu zaman birilerine devretmeniz gerekiyor bayrağı. O bayrağı taşıyan kişilerin de bu bilgiye dört dörtlük hakim olması lazım." (K5) "Çünkü bilinçaltına inmek lazım bu adam gençliğinde hoyratça kullanılmış o yüzden böyle olaylara maruz kaldığı için de şef olduğu zaman bile usta olduğu zaman bile illa bir şeylerde gizliyor ki hiç kimse benim yaptığım tekniği göremesin, uygulamayı göremesin aman bir tek ben yapayım." (K5) "Kimse öğrenmesin, biz bilelim." (K18) "Egolu insanlar. Egosu vardır. Mesela işte ne bileyim, egolu. Başka hiçbir şey değil." (K14) "Kendinin diğerlerinden iyi olduğunu düşünerek kendini tatmin etmesi olabilir. Ya da mesela geçmişten gelen bir eziklik, bir duygu, bir bastırılmış duygu, bir ego." (K12) "Biraz da egoist, sadece kendim bileyim. Benim kıymetim artsın, bilen tek kişi ben olayım gibi bir egoist fikir olduğunu düşünüyorum." (K11) "Yani bence burada işinden olmayla beraber ego önemli bir etken." (K10) "Kibir diyebilirim buna. Çünkü insanların genelinde kibir dediğimiz bir olay var. Yani her şeyi ben daha iyi bilirim, ben daha iyi yaparım, başkası benden daha iyi yapmasın gibi bir, ene deriz buna diğer eski terimle. Kibir, gurur, kendini üstün görme karakter bozukluğu diye bağdaştırabiliriz bunu. İnsanlardaki işte hep ben olayım, ben önde olayım, ben yaptım diyebilmek için de bilgiyi saklıyor olabilirler." (K1) "Genelde ustalık kavramı içerisinde, herkes ben daha iyiyim mantığıyla hareket ettiği için doğruyu, güzeli diğerine öğretmek istemez." (K28) "Ego da var tabii; bazı ustalar bilginin gücünü sadece kendi üzerinde tutmak istiyor." (K34) "Çünkü kendisi tek olmak ister bence. Başkasına ikinci kişi aynı denkte olmasını istemez bence." (K24)
Kariyer Hırsı	"Yükseltmelerde birinin önüne geçmek." (K8) "Şefin kovulmasına oradaki boş olan pozisyona da işte sizin yükselmesine sebep olacağı için bazen de bilinen şeyler söylenmeyebilir genelde maddiyat ya da pozisyon odaklı olarak söyleyebiliriz." (K8) "Aynı statüde olan insanlar ister istemez vakti zamanı geldiği zaman terfi ünvan alacaksa haliyle yanında arkadaşının önüne geçmek isteyecektir." (K7) "Ama arka planda şu önyargı varsa benim mesleğimi alacak, benim önüme geçecek ya da aynı pozisyondaydı ister istemez bu noktada vermek istemeyebiliyor yani." (K7)

“Bu adama ben öğretmeyim benim yerime geçer benden daha iyi olur ben arka plana düşerim diye hep bir korkuyla bilgi saklıyorlar.” (K6)

“Kariyer kaygısı ya da işsiz kalma korkusu işimi kaptırabilirim ya da maddi olarak bir kaygıya düşüyorlar kayıplara düşebilirler.” (K6)

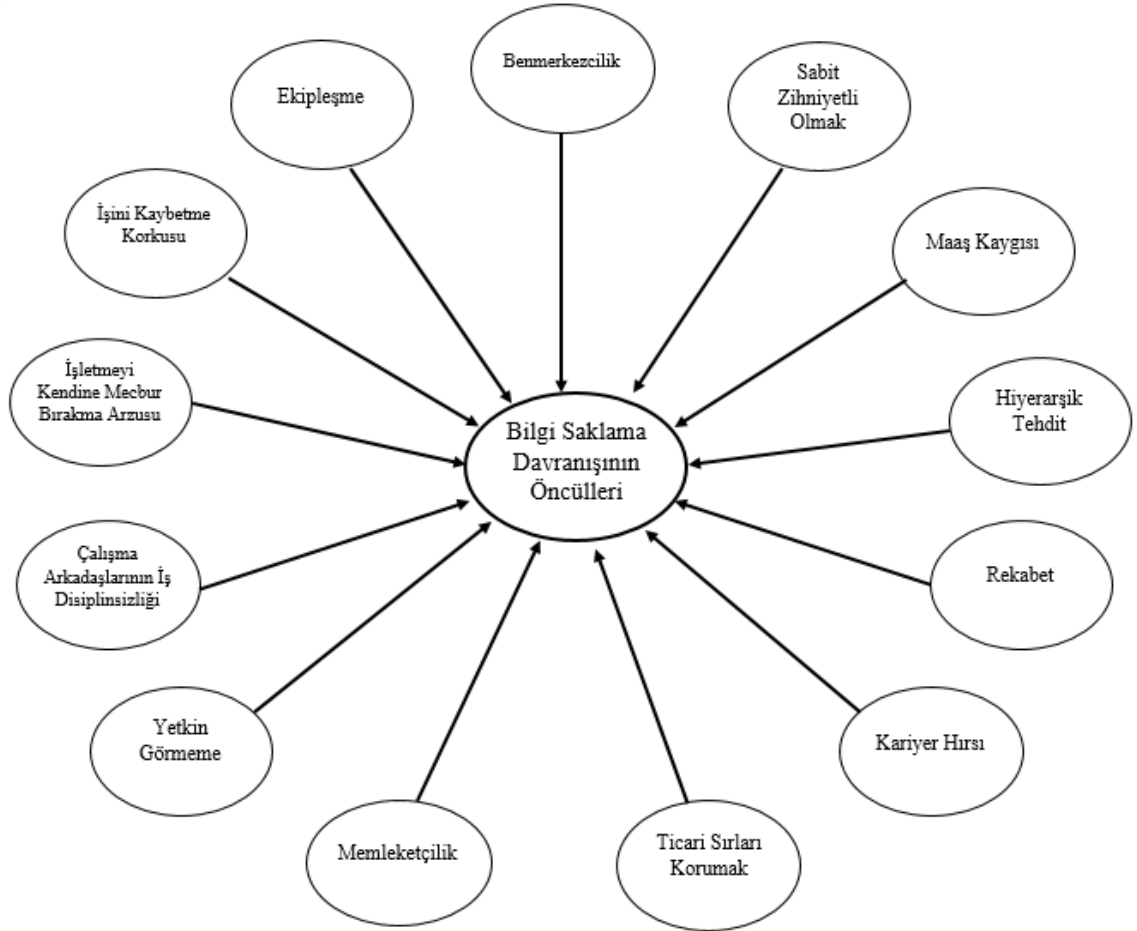
“Yani benim koltuğumu alacak korkusu var.” (K14)

“Kariyer korkusu olabilir. Yerime geçer diye. Yerime geçer diye baya biraz daha pratikse yerime geçer diye düşünebilirsin bu konuda.” (K22)

“İlla ki insani boyut öne çıkacağı için her insanın bir kariyer hırsı var. O da bunu koruma derdine düşecektir.” (K28)

“Bu yarışta iyi olan kazanır mantığı ve yüksek rekabet hırsıyla koşanlar elbet de bildiklerini saklayacak ve ön plana çıkmaya çalışacaktır.” (K34)

Şekil 2, bilgi saklama davranışını tetikleyen öncülleri göstermektedir. Bu unsurların her biri, mutfak çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını ve bilgi saklama eğilimlerini etkilemektedir.



Şekil 2. Mutfakta Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri

3.2.1. İşletme Tarafından Haksızlığa Uğramak

İşletme tarafından haksızlığa uğramak, çalışanların adaletli olmayan yaklaşımlara maruz kalması, ödüllendirme sistemindeki dengesizlikler sebebiyle hak kaybı yaşaması, karar alma gibi kritik süreçlerde söz sahibi olmaması durumlarını ifade etmektedir. (Baldwin, 2006). Çalışanın zihninde adalet algısının düşmesi, bilgi saklama gibi olumsuz tutum ve davranışlara temel oluşturabilmektedir. Katılımcıların belirttikleri gibi işletmelerde çalışanlar arasında adaletsiz yaklaşımlar, bilgi saklama davranışını tetiklemektedir. Çalışanlar, yönetim tarafından kişilerarası ayrıcalıklı davranışlar sergilemesi, karar alma aşamalarında belirli çalışanları bu sürece dahil etmemesi gibi durumları adaletsizlik olarak nitelendirmiştir. Bu durum, çalışanlarda bilgi saklama davranışının artmasına neden olmaktadır. Katılımcıların bu konudaki ifadeleri şu şekildedir;

“Diğer söylediğim sebeplerin dışında işletmeyi sevmiyorsa, çalıştığı işletme ona hakkını vermiyorsa ve patronu, yöneticisi ona hakkını vermiyorsa işletmeye zarar vermek için de saklar.” (K12)

“Birçok sebep olabilir; bilgisini saklamasında yönetimden yeterince takdir görmeme, yersiz baskılar, herkese eşit olmayan yaklaşımlar etkili olabilir.” (K29)

3.2.2. İşini Kaybetme Korkusu

İşini kaybetme korkusu, iş ortamında tehdit altındaki bazı durumlarda istenen devamlılığı sürdürme konusunda algılanan güçsüzlük olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, çalışanın gelecekteki işinin devamlılığına yönelik algıladığı tehdidi ve bu durumu kontrol edememe hissini vurgulamaktadır (Castro-Castañeda vd., 2023; Chirumbolo vd., 2021). Bir bireyin çalıştığı işin gelecekteki kalıcılığı hakkındaki kaygısı bilgi saklama davranışının öncüllerinden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların ifadeleri de, çalışanların işlerini kaybetmemek amacıyla bilgi saklama davranışında bulunduğunu açıkça göstermektedir. Katılımcılar, bilgi saklama davranışının nedenleri arasında işini kaybetme korkusunun önemli bir unsur olduğunu, bilgi paylaşımının kişinin işsiz kalmasına neden olabileceğini belirtmişlerdir. Bildiklerini paylaşarak iş arkadaşlarının ön plana çıkmasına ve kişinin işini kaybetme riskinin artmasına sebep olacağı kaygısı, bilgi saklama davranışının güçlü bir tetikleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların meslek hayatlarının devamlılığını sağlamak adına

bildiklerini bilinçli olarak saklamalarına neden olmaktadır. Katılımcıların bu kapsamdaki ifadeleri şu şekildedir;

“Bilgi saklarken çalışanın para korkusu, işini kaybetme korkusu gibi temel korkular var.” (K25)

“Sadece yerinden korkuyor. Başka hiçbir şey olamaz. Başka bir sebebi yok. Öğretince işimden olurum korkusu.”(K21)

3.2.3. İşletmeyi Kendine Mecbur Bırakma Arzusu

Alves ve arkadaşlarının çalışmasında (2024), işlevsel vazgeçilmezlik olarak tanımladıkları işletmeyi kendine mecbur bırakma arzusu, çalışanların sahip oldukları bilgi ve tecrübelerinin işletme için vazgeçilmez veya benzersiz olduğunu düşünmesi olarak ifade edilmektedir. Katılımcılar, bilgi saklama davranışında bulunan çalışanların işletmeyi kendilerine mecbur bırakma arzusu ile bu eğilimde olabileceklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar, kazanmış oldukları bilgi, beceri ve tecrübeyi saklayarak işletmedeki varlığını devam ettirmeyi amaçlamaktadır. Hassas noktalarda çözüm sunabilecek bilginin saklanması, işletmenin o konuda bilgi sahibi olan kişilere bağlılığını arttırmaktadır. Bilgi saklama davranışının önemli bir nedeni olarak karşımıza çıkan işletmeyi kendine mecbur bırakma arzusu, kişinin amacına ulaşabilmesi için stratejik bir yaklaşımdır. Bu amaç temelde iş yerinde pozisyonunu korumak ve işletme içindeki değerini pekiştirmektir. İşletmeyi kendine mecbur bırakma arzusu ile ilgili katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Kendi izine gittiği zaman ürünler kötü çıksın ki benim değerimi anlasınlar diyor. Yani ustalar şunu yapmaya çalışıyor; ben izine gitsem bile ben aranayım, bana bağımlı olsunlar, sensiz olmayacak usta desinler.”(K13)

“Bilgi saklama davranışında bulunurken genelde bana muhtaç kalsınlar mantığını da daha çok kullanıyorlar.” (K25)

3.2.4. Ekipleşme

Ekipleşme, temelde bireylerin dahil olduğu grup içindeki üyelere kayırmacı ve ayrıcalıklı yaklaşımları ile açıklanmaktadır. Grup dışı üyelere kıyasla grup içi üyelerle daha fazla iş birliği yapma eğilimi ile şekillenen bu durum iç grup kayırmacılığı olarak

da bilinmektedir (Fu vd., 2012; Masuda ve Fu, 2015). Katılımcılar, mutfak endüstrisinde bilgi saklama davranışının nedenleri arasında ekipleşmenin güçlü bir rolü olduğunu vurgulamıştır. Ekibe dahil olmayan veya sonradan dahil olan çalışanlara kısıtlı bilgi paylaşımı yapıldığı gibi bazen ekip içinde de bilgi saklama davranışının görüldüğünü ifade edilmiştir. Ayrıca bilgi paylaşımındaki kısıtlılığın sona ermesi için işletmede zaman geçirmenin, uyumlu çalışmanın ve ekibe dahil olabilmek için sabırla çalışarak hak etmenin önemi de katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Genel anlamda bakıldığında çalışanlar iş arkadaşları ile güvene dayalı ilişki kurduklarında bilgi paylaşmaya daha yatkın olduklarını söylemek mümkündür. Tam aksine, diğer ekip üyelerine ve güven duymadığı iş arkadaşlarına karşı daha dikkatli bir yaklaşım sergileyerek bilgi saklama davranışında bulundukları söylenebilir. Mutfak gibi bilgi akışının önemli olduğu ve yüksek tempolu çalışma ortamlarında ekipleşme bilgi saklama davranışını arttırabilmekte, öğrenme süreçlerini geciktirebilmektedir. Bilgi saklama davranışının önemli bir öncülü olarak karşımıza çıkan ekipleşme ile ilgili katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Mevcut ekibin ve o yapının dışından biriyseniz size yakın davranıyorlar ama bazı şeylerin eksik kaldığını hissediyorsunuz. Tamam, aynı ortamda çalışıyorsunuz, bir samimiyet kuruluyor ancak güven olmadan ekibe dâhil olmak zor, sizden mutlaka bir şeyler saklanıyor.”(K8)

“Genellikle mutfaklarda ekipleşme gruplaşma vardır ve o insanlar birbiriyle her zaman bilgi saklama çok yaparlar, bu sadece çırak usta ilişkisi değil bölüm ilişkisinde de çok olur.”(K6)

“Ekipçilik durumu da olabilir. Muhakkak ekip dışındakilere kapatırlar kendilerini. Bizim ustalarımız çırakken hep gruplaşmadan dolayı bize göstermiyordu.”(K27)

3.2.5. Sabit Zihniyetli Olmak

Sabit zihniyetli olmak, bireyin fikirlerinin ve zihin yapısının sabit olması ve zamanla değişmeyeceğine inanması durumudur. Bu bireyler, başarısızlıkları yeni bir öğrenme fırsatı olarak görmek yerine yetersizlik göstergesi olarak değerlendirmektedir (Kapasi ve Pei, 2022). Katılımcılar, bilgi saklama davranışının temel nedenleri arasında

mesleki yetersizlik ve mesleki gelişim süreçlerinde sabit zihniyetli olmak konularına vurgu yapmıştır. Meslek hayatına eğitim almadan doğrudan başlamış, zorlu süreçler atlatarak mevcut pozisyonuna ulaşmış ve bunu kaybetmek istemeyen çalışanların, bilgi saklama davranışına eğilimli olduklarını belirtmişlerdir. Bu çalışanların bakış açılarının sınırlı olduğu, çalıştıkları alanda gelişim ve güncellemelere karşı kendilerini kapattıkları ifade edilmiştir. Ayrıca bilgi saklama davranışının, mesleki eksiklik sorunuyla baş edebilmenin bir yolu olduğu, bilgi paylaşımının özgüven gerektirdiği vurgulanmıştır. Katılımcı ifadelerine göre, bilgi saklama davranışının kişisel kaygılar, korkular ve gelişime kapalı yaklaşımı ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu yönde katılımcılar şunları ifade etmiştir;

“İşin alaylı yetişen kısım genellikle bunu yapan en çok gördüğüm kadarıyla bunu daha fazla yapan kesim. Yani gelişimini durdurmuş kişiler. Bunu neden söyleyeyim bu mesleği elde etmek için çok fazla çaba sarf etmiş zamanında çok küçükten belki bulaşıkhaneden çıktı geldi, belki farklı yerlerden geldi. Bu işi çok zor elde etmiş belki çok zorlu süreçlerden geçmiş ve o mesleği edinmiş ve hayatında o işten başka bir şey yapamayacak düşünce yapısında insanlar genellikle bunu yapanlar.”(K6)

“Genellikle bunu bölüm şefleri ya da mesleğine güvenmeyen vizyonsuz ve bilgi kapasitesi sınırlı, vizyonu çok geniş olmayan ve sendeni sadece o alanda geliştirmiş ve o alanın dışına çıkamayan insanlar da olduğunu gördüm.”(K6)

3.2.6. Yetkin Görmeme

Katılımcı görüşlerinden hareketle yetkin görmemenin, bireyin mesai arkadaşı için bilgi, beceri ve tecrübelerinin mevcut göreve veya aktarılacak bilgiye uygun olmadığını düşünmesinden kaynaklanan bir algı olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma bulgularına göre bu algı bilgi paylaşımının sınırlandırılmasına yol açabilmektedir. Yani, mutfaklarda bilgi saklama davranışı sadece bireysel çıkarları korumak için değil, aynı zamanda karşı tarafın uygun olmadığı varsayımıyla da şekillenebilmektedir.

Katılımcıların belirttiklerine göre, bilgi saklama davranışının öncülleri arasında çalışanın yeterlilik düzeyi ile verilecek bilgiyi alabilecek kapasiteye sahip olup olmadığı yer almaktadır. Mutfak endüstrisi gibi tecrübe gerektiren iş kollarında, bilgi sahibi olan

bireyler, bilgi ve tecrübesini paylaşmadan önce mesai arkadaşının bu bilgiyi hak edip etmediğini, yeterince çaba gösterip göstermediğini görmek istemektedir. Bilginin paylaşımı bir lütuf gibi görülmekte, gerçekten istekli, sorumluluk sahibi ve gelecek vadeden kişilere verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Katılımcılardan bazıları, “deponun kapasitesi” benzetmesiyle bilgi vereceği çalışma arkadaşının zihinsel veya mesleki yeterliliğine vurgu yaparken, bazıları ise “hazıra konma” fikrine karşı çıkarak bireyin kendi öğrenmesi gerektiğini savunmuştur. Bu ifadelerle göre, öğrenmeye istekli olmayan, gelecek vadetmeyen veya yeterli olduğu düşünülmeyen çalışanlara bilgi aktarımı zaman kaybı olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu destekleyen katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Şimdi cıraklık evresinde olan ya da stajyer evresinde olan bir personele ya da öğrenciye bir an önce her şeyin verilmesini istemez hiçbir usta. Biraz hani mesleğin kıymetini bilsin.”(K7)

“Ustalarımız hazıra konmamamızı, kendimiz yapa yapa öğrenmemizi istiyorlar. Siz kendiniz gözlemleyerek, izleyerek bilgi ve tecrübe edinin gibi düşünüyorlar. Bir anda her şeyi yükleseler de anlamı olmayacak. Her şeyin bir zamanı var.”(K16)

3.2.7. Ticari Sırları Korumak

Ticari sır, kullanımından ekonomik kazanç elde edilebilecek, başkaları tarafından kolayca bulunamaması nedeniyle bağımsız ekonomik değer taşıyan, gerçek ya da potansiyel olan ve gizliliği korumak için makul şartlar altında çaba gösterilen formül, tasarım, koleksiyon, yazılım, alet, yöntem, teknik veya süreç olarak ifade edilen bilgilerdir (Maurer ve Zugelder, 2000). Katılımcıların ifadelerinden hareketle, mutfak endüstrisinde ürün reçeteleri, pişirme teknikleri ve bazı püf noktaların ticari sır olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların pek çoğu, bilgi saklamanın şahsi değil, işletmenin varlığını sürdürmek üzere koruyucu bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir. Ancak, bireylerin bu yönde bilgi saklama davranışında bulunmasını doğrudan iş güvencesi ile ilişkilendirmek de mümkündür. Kritik detaylar, standart reçeteler, üretim aşamaları gibi işletmeye has bilgiler marka değerini korumak, işletmenin devamlılığını sağlamak ve pazarda faaliyet gösteren rakiplerle aradaki farkı korumak amacıyla bilinçli biçimde saklanmaktadır. Araştırmanın önemli bulguları arasında yer alan ticari sıraların

korunması çok sayıda katılımcı tarafından vurgulanmıştır. Katılımcı ifadelerine göre, çalışanlar işletmenin ticari rekabette üstünlüğünü sağlamak ve işletmenin varlığını sürdürmek gibi amaçlarla bazı bilgileri saklamaktadır. Bu yaklaşım, işletmeye özel bilgilerin, sektör paydaşları, rakip işletmeler ve bir başka işletme çalışanıyla paylaşılmasını kısıtlamaya yöneliktir. Bu kapsamda katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Bazen de bazı şeyler evet saklanabilir ama saklanabilir dediğimiz şey de her şey değil. Yani işletmenin işte dediğim gibi ödeme planları bununla ilgili işte stratejik kararları araştırma geliştirmeler bazen tam sonuçlarına kadar saklanması gerekiyor. Sonuçta rekabet dünyasındayız.”(K8)

“Reçete bizim bilgi grubumuzun içinde. Paylaşmak istemeyebilir. Bu bana özgü diyebilir. Bunu ben ürettim. Bunun patenti bana ait gibi düşünebilir. Herkesin bunu bilmesini istemeyebilir.”(K7)

“Ticari sır gibiydi yani bu sebeple saklanıyordu sanırım.”(K19)

3.2.8. Çalışma Arkadaşlarının İş Disiplinsizliği

İş disiplinsizliği, işletmelerin kurallarını ihlal eden ve bunu yaparken işletmenin ve üyelerinin ve refahını tehdit eden gönüllü bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Genelde kasten ve amaçlı olarak şekillenen bu davranış, işlemlere ve işletme çalışanlarına zarar verebilecek, normlara aykırı davranışların bütününe ifade etmektedir (Arshad ve Malik, 2021). Katılımcı ifadelerine göre, bilgi saklama davranışının yalnızca bireysel çıkarlarla değil, aynı zamanda mesai arkadaşlarının tavır ve davranışlarıyla da yön bulduğunu ortaya konmuştur. Saygısızlık, dikkatsizlik veya iş ile ilgili kurallara uymayan kişilerle bilgi paylaşımından kaçınıldığı ya da bilgi paylaşımının sınırlı yapıldığı tespit edilmiştir. Bilgiyi elde etmenin ve pratikte hayata geçirmenin ciddi bir sorumluluk gerektirdiğini düşünen bazı katılımcılar, bu sorumluluğu üstlenemeye veya hiyerarşik yapıya yeterli özeni göstermeyen çalışanlara karşı bilgiyi saklamayı doğru bulmaktadır. Bu durum, bilginin sadece teknik bir detay değil, aynı zamanda saygıya dayalı bir ilişki içerisinde aktarıldığını göstermektedir. Nitekim iş disiplini ve ahlakına sahip olmayan çalışanların, verilen bilginin değerini anlayamayacağı veya süreci yanlış işleteceği fikri, bilgi saklama davranışını artırıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Katılımcı ifadelerine göre, mesai arkadaşlarının iş disiplinsizliği ya da saygısız tavırları, bilgi saklama davranışının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu ifadeler şu şekildedir;

“Şöyle eğer yanında çalışan biri yanında çalışan alttaki bir çırağı ya da elemanını eğer kedine karşı saygısız hissederse eğer ustasına karşı saygılı davranmazsa o zaman saklar usta.” (K4)

“Benim dondurma aşamasının, dondurma yapım aşamasında dondurma yapımının son noktasına kadar bana müsaade etmesine rağmen diğer arkadaşlarımı yanına bile yaklaştırmıyordu. Bunun sebebini ben yıllar sonra sorduğumda bana şu cevabı vermişti tam da benim kafamda çakan şimşegin olduğu gibi. Uğur derdi sen ne söylersem onu yapıyordun, doğru yapıyordun, dikkat ederek yapıyordun.” (K3)

3.2.9. Hiyerarşik Tehdit

Hiyerarşi, örgütlerde pozisyon ve güç temelli farklılaşmadan kaynaklanan bir sosyal yapı biçimidir (Magee ve Galinsky, 2008). Çalışanın örgüt içindeki mevcut pozisyonunu ve gücünü kaybetme tehlikesi hissetmesi durumu ise hiyerarşik tehdit olarak ifade edilmektedir (Gürlek vd., 2025). Katılımcılar, bilgi saklama davranışının önemli nedenlerinden biri olarak daha alt pozisyonundaki çalışanların kendilerini geliştirmeleriyle birlikte mevcut pozisyonlara yönelik tehdit algısı olduğunu belirtmişlerdir. Şef veya mutfakta yönetici olan çalışanlar, çırak, kalfa gibi daha alt pozisyonundaki çalışanların işi öğrenerek tecrübe kazanmaları halinde kendi pozisyonlarını kaybedeceklerinden endişe duymakta ve bu nedenle bilgilerini paylaşmaktan kaçınmaktadır. Katılımcılar, hiyerarşik tehdidi “yerine geçme korkusu”, “ayağını kaydırma ihtimali” ve “tedirginlik” gibi söylemlerle ifade etmiştir. Ayrıca mutfak ile ilgili eğitim almış çalışanların yükselme ihtimali, mevcut pozisyonundaki bazı bireyler için tehdit unsuru olarak görülmüş ve bilgi saklama davranışını tetiklediği vurgulanmıştır. Bilgi saklama davranışının öncüllerinden olan hiyerarşik tehdit hakkında katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Zamanında oldu çünkü neden oldu, şimdi alt kademeye mesela çırak kalfa geldiğinde usta biraz tedirgin oluyor. Ben her şeyi göstermeyim yarın bir gün benle bir sıkıntı yaşarsa aşçıbaşı, işte hemen alt kademeye gelen işi de öğrendi beni gönderir tarzında düşüncesi olduğu için yine var yani göstermemezlik.”(K2)

“Yeni neslin eğitimli olan aşçıların, şeflerin işte öne geçeceğini, çok daha iyi şeyler başaracağını farkında olduklarından kaynaklı birlikte reçetelerini saklamaya çalışıyorlar.” (K41)

3.2.10. Memleketçilik

Katılımcı görüşlerinden hareketle memleketçilik kavramının, bireyin dahil olduğu yöre veya bölgeye mensup kişilere yani hemşerilerine öncelik verme, ayrıcalık tanıma ve kayırma davranışı olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcı ifadeleri bu durumu destekler niteliktedir. Bu ifadelere göre, memleket temelli bağlılığın, mutfak çalışanları arasında bilgi paylaşımını yönlendiren kritik bir husustur ve bilgi saklama davranışını tetiklemektedir.

Katılımcıların ifadelerine göre bilgi saklama davranışı, yalnızca kişisel çıkarlardan veya başkaca menfaatlerden değil, memleket temelli gruplaşmalardan da kaynaklanabilmektedir. Belirli bir memlekete mensup çalışanların, kendi hemşerilerine açık ve paylaşımcı, diğer çalışanlara karşı ise mesafeli, dışlayıcı ve bilgi paylaşımı bakımından kısıtlı yaklaşımları açıkça ifade edilmiştir. Bu durum, bilgi saklama davranışının önemli bir öncülü olarak karşımıza çıkmakta, ayrımcılık ve adam kayırmacılığın yolunu açmaktadır. Katılımcılar, bazı mutfaklarda memleketli ilişkilerinin bir tür dayanışma ağına dönüştüğünü, bu ağın dışında kalanların ise bilgiye ulaşmakta zorlandığını belirtmişlerdir. Bilgi saklama davranışının önemli bir öncülü olarak karşımıza çıkan memleketçilik ile ilgili katılımcı ifadeler şu şekildedir;

“Sektörde birbirini tutan bir grup vardır. Bolulular kendilerini bu mesleğe en iyisi olarak görürler ve kendi memleketlilerini tutar ve parlatırlar.”(K7)

“Ben açık söyleyeyim Bolulu şeflerin daha çok bilgi sakladığını çok net bir şekilde gördük.”(K11)

“Memleketçilik vardı. Çünkü mesela çalıştığım memleket İç Anadolu bölgesindeydi. Biz oradan insanlar değildik. Biz Akdeniz'den geldiğimizde hep bizi dışladılar.” (K25)

3.2.11. Maaş Kaygısı

Finansal kaygı, bireylerin kişisel finansmanlarıyla etkili bir şekilde ilgilenme ve yönetme konusunda huzursuz ve sağlıksız bir tutuma sahip oldukları psikososyal bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Shapiro ve Burchell, 2012). Buradan hareketle finansal kaygı kavramı ile örtüşen maaş kaygısının katılımcıların ifadelerine göre de, çalışanların aldıkları maaş miktarının güvencesizliği konusundaki algıladıkları bir tehdit olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları, bilgi saklama davranışının önemli nedenlerinden birinin maaş kaygıları olduğunu açıkça ortaya koymuştur. Katılımcılar, bilgi paylaşmanın maaş dengesizliklerine yol açabileceğini düşündüklerinden, sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri saklamaya eğilimli olabilmektedir. Aynı görev ve pozisyonda çalışan mesai arkadaşları arasında daha fazla ücret, prim veya görevde yükselme isteği, bilgiyi bir rekabet aracı olarak görmelerine neden olmaktadır. Aşağıda verilen katılımcı ifadelerinden de anlaşılabileceği üzere bilgi saklama davranışı, çalışanların maddi kazanımlarını koruma arzusuyla şekillenebilmektedir. Bilgi saklama davranışının öncüllerinden bir tanesi olan maaş kaygısı ile ilgili araştırmaya katılanların ifadeleri şu şekildedir;

“Bildiklerimi paylaşırsam ön plana çıkar, benden daha yüksek maaş alır.”(K9)

“Aynı işletmede çalışan kişiler ben yükseleyim, ben daha yüksek maaş alayım, ben prim alayım gibi kaygılardan bilgi saklıyor olabilir.”(K8)

“Kişi bildiklerini saklarken ekonomik kaygılar önceliklidir. Daha yüksek maaş alayım, herkesin üstünde ücret alayım düşüncesi mutlaka vardır.” (K12)

3.2.12. Rekabet

Rekabet, kişilerarası üstünlük çabaları ve başkalarından daha iyi olma ve kazanma arzusu olarak bilinmektedir (Hernaus vd., 2019). Katılımcılar, bilgi saklama davranışının nedenleri arasında, çalışma ortamındaki yoğun rekabetin önemli bir yeri olduğunu ifade etmiştir. Bilgi paylaşımının, kişilerin mesleki üstünlüklerini kaybetmelerine, diğer iş arkadaşlarının ön plana çıkarak parlamasına veya hızlı pozisyon almasına neden olabileceğine dair kaygılar, çalışanları bilgilerini ve deneyimlerini saklamaya yönlendirmektedir. Bu rekabet, hem eşit pozisyonda çalışan bireyler arasında hem de farklı birimlerde çalışmakta olan şefler arasında hissedilmekte ve yükselme, maaş artışı ya da yöneticiliğe geçiş gibi konularda belirginleşmektedir. Çalışanlar, sahip oldukları

bilgi ve tecrübeler vasıtasıyla fark yaratmak, kendilerini değerli kılmak ve öne çıkmak istemekte, bu sebeple de bildiklerini saklamayı tercih etmektedirler. Rekabetin bilgi saklama davranışını tetiklediğini destekleyen katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Rekabet ortamı. Sadece rekabet ortamından dolayı birbirlerinden saklıyorlar.”(K12)

“Şahsen şimdi kendi adıma söyleyeyim yani ben belli bir seviyeye gelmişken aynı değerler çerçevesinde çalıştığımız başka bir arkadaşın benden ön plana çıkmasını istemem.” (K28)

“İnsanlar bazen bilgilerini paylaştıklarında değersiz hissedebileceklerini, rekabette geri kalacaklarını düşünüyorlar.” (K33)

3.2.13. Benmerkezcilik

Araştırmaya katılanların belirttiklerine göre, bilgi saklama davranışının önemli öncüllerinden bir tanesi de benmerkezcilik olarak karışımıza çıkmaktadır. Benmerkezcilik, kişinin kendi bakış açısını merkeze alma eğilimi olup, ahlaki yargılardan yönetsel davranışlara, teknolojik algılamalardan sosyal ilişkilere kadar geniş bir yelpazede kendini gösteren ve genellikle bilinçdışı süreçlerle işleyen temel bir bilişsel özelliktir (İlin, 2025; Fathi vd., 2011; Epley ve Caruso, 2004). Katılımcıların ifadeleri, kıskançlık, ego ve narsizm kavramları çerçevesinde benmerkezciliği işaret etmekte ve bazı bireylerin bilgiyi yalnızca kendilerine ait bir güç unsuru ve statü aracı olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Bu kişiler, sahip oldukları bilgiler ile kendilerini öne plana çıkarma veya vazgeçilmez bir çalışan olma arzusu taşımakta, bilgi saklama davranışı ile bu ayrıcalıklı konumlarını koruyacaklarını düşünerek bilgi paylaşımından kaçınmaktadırlar. Bilginin yalnızca kendilerinde olması sonucunda, iş yerindeki öneminin artacağını düşünmekte, egolarını beslemekte ve hakimiyetin yalnızca kendisinde olmasını arzulamaktadır. Ayrıca katılımcı ifadelerine göre bu bireylerde, geçmiş iş yaşantılarından kaynaklı bir güven kaybı veya aşağılanma hissi gibi duygusal çöküntüler benmerkezci yaklaşımları pekiştirdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya katılanların ifadeleri şu şekildedir;

“Kendinin diğerlerinden iyi olduğunu düşünerek kendini tatmin etmesi olabilir. Ya da mesela geçmişten gelen bir eziklik, bir duygu, bir bastırılmış duygu, bir ego.”(K12)

“Biraz da egoist, sadece kendim bileyim. Benim kıymetim artsın, bilen tek kişi ben olayım gibi bir egoist fikir olduğunu düşünüyorum.”(K11)

“Çünkü kendisi tek olmak ister bence. Başkasına ikinci kişi aynı denkte olmasını istemez bence.” (K24)

3.2.14. Kariyer Hırsı

Kariyer hırsı, bireylerin iş yaşamlarında daha üst pozisyonlara terfi etme arzusu ve çabasını ifade etmektedir (Gürlek, 2021). Araştırmaya katılanların ifadeleri de mutfak endüstrisi kapsamında bu tanımlamayı destekler niteliktedir. Katılımcılar, bilgi saklama davranışının nedenlerini kariyer planları ve kariyer yolculuğu ile ilişkilendirmiştir. İş yerinde yükselme, pozisyonu koruma veya daha yüksek yönetim basamaklarında görev alma arzusu, bireylerin bilgiyi stratejik anlamda görmelerine ve kullanmalarına neden olmaktadır. Bilginin paylaşılması durumunda mesai arkadaşlarının iş ile ilgili deneyim kazanacağı ve bu durumun da kişinin hiyerarşik yapıdaki statüsünü tehdit edeceği düşüncesi ön plana çıkmaktadır. Özellikle aynı statüdeki mutfak çalışanları arasında, yükselme yarışında öne geçme isteğiyle bilginin paylaşılmaması dikkat çekmektedir. Bazı durumlarda ise çalışanlar, kendi kariyer yolculuğunu garanti altına almak amacıyla ekip arkadaşlarının gelişimine bilinçli olarak ket vurmakta ya da bilgi paylaşımını kısıtlı yapmaktadır. Böylece bilgi, örgüt içi kariyer yarışında bir silah hâline gelmekte, paylaşımı ise stratejik olarak sınırlandırılmaktadır. Bu kapsamda katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Bu adama ben öğretmeyim benim yerime geçer benden daha iyi olur ben arka plana düşerim diye hep bir korkuyla bilgi saklıyorlar.”(K6)

“Kariyer korkusu olabilir. Yerime geçer diye. Yerime geçer diye baya biraz daha pratikse yerime geçer diye düşünebilirsin bu konuda.”(K22)

“Bu yarışta iyi olan kazanır mantığı ve yüksek rekabet hırsıyla koşanlar elbet de bildiklerini saklayacak ve ön plana çıkmaya çalışacaktır.”(K34)

3.3. Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları

Araştırmadan elde edilen bulgular, bilgi saklama davranışlarının sadece bireyler arası ilişkileri değil, işletmenin işleyişini ve mutfak endüstrisinin sürdürülebilirliği de etkilediğini ortaya koymaktadır. Katılımcı görüşleri, bilgi saklama davranışının çalışma ortamında huzursuzluk yarattığını, mutfak kültürünün aktarımını engellediğini, çalışan motivasyonunu düşürdüğünü ve zamanla mesleği bırakma gibi ciddi sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Ayrıca bilgi saklamanın, ürün kalitesinde düşüşe, gıda israfına ve nihayetinde misafir memnuniyetsizliğine kadar uzanan etkileri bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu başlık altında, bilgi saklama davranışlarının sonuçları sekiz tema çerçevesinde detaylandırılmaktadır. Aşağıda verilen Tablo 8.'de bu temaları destekleyen katılımcı ifadeleri verilmiştir.

Tablo 8. Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları

	Katılımcı İfadeleri
Huzursuz Çalışma Ortamı	"İş yerinde stres, daha fazla rekabet, çekememezlik gibi kişisel problemlere yol açabilir. İş yerindeki huzurun artmamasına, daha da azalmasına vesile olabilir. İş yerine giderken insanlara karşı güvenin azalmasına sebep olabilir." (K9) "Çalışma huzurunu olumsuz etkiler." (K17) "Orada şu ekip var diyor. Şuralı diyor, buralı diyor. Ekiple diyor çalışılmaz diyor. Oraya gitmeyeceğim diyor. Başka ekibe gideceğim diyor." (K13) "Kendini dışlanmış gibi hisseder. Buraya sonuçta bir şey öğrenmeye, bir şey çalışmaya, bir şeye emek veriyorsun, bir şeye katmaya çalışıyorsun." (K27) "Bu davranışın en büyük etkisi işe yeni gelen bir çalışanın oryantasyonunun çok daha zorlu geçmesine işe çok zor adapte olmasına neden olur." (K31) "Çalışanlar açısından bakıldığında ise işletme içi görünmez bir soğuk savaş olacak, yeni başlayanlar için çileli bir oryantasyon süreci geçecek ve işletme içinde bir ahenk sağlanamayacaktır." (K34)
İşletmenin Personele Bağımlı Kalması	"Bazen işte bilgiler herhangi bir x reçetesi sonuçta mutfaktayız reçetesi paylaşılmadığı zaman bu sefer de işletme adına olumsuz olacak nedir az önce söylediğim gibi işte zerde tatlısı ne oluyor Ahmet Usta olmadığı için yapılamıyor. Misafir bunun için geliyor. Uzaklardan geliyor. Bu yöreye özgü bir şey de olabilir. Bu sefer de işletmenin gelen misafir umuduğunu bulamıyor ve olumsuz bir düşünceye kapılabiliyor." (K8) "Ustalar bir işletmede sürekli kalmaz; zaten kalacak diye bir durum da yoktur. Ayrıca rahatsızlık olabilir, hastalık çıkabilir ya da kişi işe gelmeyebilir. Böyle bir durumda, bu ustanın yetiştirdiği eleman reçetelere hakim değilse yeterince tecrübeli değilse, işletme zor duruma düşer." (K15) "Eğer işletme sahipleri, alt kadrodaki personele göre bu konularda daha az deneyimliyse ve personel de yetersizse, ciddi olumsuzluklarla karşılaşabilirler. Çünkü bilgi saklayan çalışanların sahip olduğu bilgiye ihtiyaç duyar işletmeler. Bu durum da işletmeyi o kişilere bağımlı duruma sokar." (K12) "İşletme ile ilgili bilginin yani reçetelerin, tariflerin mesela kişilere bağlı kalması hem üretimde aksamalara hem de iş gücünde verimsizliğe yol açıyor." (K29) "Eğer kurumsal bir işletme değilse yani daha doğrusu belirli standardizasyon çalışmaları ve işleyen bir sistemi yoksa işletme her zaman üretim yapan kişilere bağlı kalmak zorundadır." (K34) "Ancak bu kurumsal hafıza sistemde değil kişide toplanırsa, işletme kişiye bağımlı hale gelir." (K37)
Mutfak Kültürünün Aktarılamaması	

"Bunlar paylaşılmayarak gün yüzüne çıkmadı. Şimdi araştırılıyor. İşte Osmanlı Türkçesine çevriliyor, günümüz Türkçesine çevriliyor ama İster istemez ya da köylerde, kentlerde yapılan reçeteler, yöresel yemekler ister istemez ne oldu? Paylaşılmadığı için unutulmaya yüz tuttu."(K7) "Kendisini özel hissediyordur belki de. Yani her şey dediğinde o bilgi sadece bana ait. gibi yani bir sır gözüyle belki de bakıyordur. Bu sır benimle mezara gidecek kavramı da olabilir. Böyle ustalar da vardır. Ama tabii ki bunlar totaline baktığınız zaman genel anlamda ülkemizdeki gastronomi mirasının yeni kuşaklara aktarılmasını bir şekilde olumsuz olarak etkiliyor."(K11)
Mesleği Bırakma "Bilgi saklayan reçetesini saklayan işi öğretmeyen bireylerden kaynaklı insanlar işi bırakma seviyesine gelen insanlar bile oldu ki ben de aynı şekilde o zaman stajyerdim ben de bu işi bırakmayı düşündüm, stajımı yakmayı bile düşünmüştüm o zaman."(K6) "Meslekten soğuma aşamasına geldim."(K6) "Sen bilgiyi gizlediğin zaman adam bu işten soğuyabiliyor. Yani yeni başlayan bir öğrenci ise, yeni başlayan bir kişi ise, devamlı getir götür yapıyorsa, iş öğretmiyorlarsa, devamlı onu kullanma taraftarıysa, farklı amaçlarla kullanma taraftarıysa, yeni gelişen bir öğrenci ya da stajyer ne yapabiliyor? Bu iş bana göre değilmiş, ben bu işi yapamayacağım gibi, öğrenemiyorum dediği için ne yapabiliyor? Erkenden işi bırakabiliyor. Bu ne yapıyor? Sektöre dezavantaj olarak kalifiyeli personelin yetişmesini ne yapıyor? Engellemiş oluyor haliyle."(K7) "Başladığınız bir işe ve sizden herkes tecrübesini, bilgisini, reçetesini, her şeyini saklıyor. Sizde işte motivasyon kaybı, mesleği bırakmaya kadar giden sonuçlarla karşılaşabiliyoruz."(K10) "Meslekten soğur."(K15) "Bana eğitim veren hocam sektöre gittiğimizde okuldaki gibi olmayacak bunu bil, benim yanımda sektörde birlikte çalışırsak bu mesleği sana göstermem dedi. Bunun üzerine onunla çalıştığım işi bıraktım ve diğer hocamın yani mesleki bilgi ve tecrübesi farklı alandaki olan hocayla, paylaşımcı olan hocayla aynı işletmeye gidip onunla birlikte stajımı tamamladım, çalıştım."(K1) "Meslekten soğur. Yani meslekten çünkü kendini düşünebiliyor musun? Bir sene çalışmışsın hiçbir şey öğrenememişsin."(K21) "Çalışan kendinin dışlandığını hissedecek. Meslekten soğuma eğilimine girecektir."(K28) "Meslekten soğuyan, kendini dışlanmış hissederek aidiyet oluşturamayan, ben işi öğrenemiyorum deyip sektörü bırakan oluyor."(K34)
Motivasyon Kaybı "Şimdi siz bilgiyi sakladıkça öğrenmek için pozisyonunu ve çırak olduğunu, alt tabakada olduğunu bile bir insandan bilgiyi saklarsanız en önemli şeyini elinden alırsınız, umudunu ve motivasyonunu yok edersiniz."(K3) "Personel açısından baktığımızda da personelin motivasyonu yani ben bir şef bir bilgiyi sakladığında bir şey öğretmediğinde o insan kendini orada bir işlevi yok vasıfsız eleman gibi görür, bir şeyleri yapamadığını fark ettiğinde motivasyonu düşebilir mutsuz olabilir işe gel gitleri, işe gelmek istemez sonrasında kendini severek yani o işi yapmaz, üretkenliğini düşürür."(K6) "Benim mesela ben motive olamıyordum işe, kalitesiz ürün çıkartıyordum. çünkü orası bana bir şey katmadığı için işi de önemsememeye başladım, demoralize oluyordum motivasyonum düştüğü için."(K6) "Performansı etkiler motivasyonu etkiler işletmenin prestijini etkiler yani olumlu dediğim zaman mahrem sırları sakladığınız zaman dışarıya karşı hala güçlü görünürsünüz zayıflığınız belli olmaz."(K8) "Motivasyonu kaybolur. Ondan sonra onlara karşı bir ön yargı, eğer şiddet kullanıldıysa, eğer hakaret edildiyse sektöre karşı bir olumsuzluk olabilir. Bu şekilde olur, güvensizlik."(K13) "Çalışanlar açısından büyük bir motivasyon kaybı olarak karşımıza çıkıyor. Bunu çalıştığımız işletmelerde gördük."(K34) "Ekip içinde motivasyon kaybı ve takım çalışmasını zayıflatır."(K35) "Çalışanın motivasyonunu düşürür."(K39) "Böyle olunca da öğrenmek isterken bir şeyler öğrenemeyince ister istemez insan kendini yetersiz hissediyor."(K41) "Bilgi saklandığı zaman motivasyon eksikliği, çalışma durumu daha azalır, güven eksikliği olur."(K39)
Misafir Memnuniyetsizliği "Olumsuzluk yaratır. Düzenli iş çıkmaz, ondan sonra verdiğin emeğin karşılığını geri alamazsın, ürünlerden misafir memnun olmaz."(K2) "İşletmede memnuniyetsizlik de olabilir. Dediğim gibi yani oradaki birey bilgi sakladığında altındaki birisi olmadığında bu ürünü yapacak kimse olmadığında mesela işletme itibarı zedelenebilir ya da ürün çıkmadığında memnuniyetsizlik olur ya da farklı bir şekilde sunum gerçekleştirilebilir."(K6) "Hem zayıf olur hem müşteri memnun olmaz."(K6)

“O gittikten sonra tabi buradaki bir damak zevki, onun bir damak zevkini beğeniyor müşteri. Olmuyor, yakalayamıyoruz. Bu da ne demek? Misafir kaybı, müşteri kaybı, zararlar oluyor.” (K22)
Ürün Kalitesinde Düşüş “İşletme yönünden de sıkıntı. Şimdi ben çırak kalfa veya kısım şefine bir şey göstermediğim takdirde mesela yemeğin içine koyacağı bir sosu unuttur, bir malzemeyi unuttur, o ürün masaya gider ve masadan bir şikayet gelir ondan tabaklarımız ve kalitemiz olumsuz etkilenir.” (K2) “İşletme açısından bir kere asla standardı sağlayamaz, kaliteyi tutturamaz.” (K5) “Ürün açısından da şöyle her ustanın eğer bu işte profesyonelse alttaki elemanını yetiştiremezse her zaman bu yapılmadığı zaman ürün her zaman aynı standartta çıkmayacaktır bu da müşteriye misafire yansiyacaktır bu da işletmenin kaybı olacaktır.” (K4) “İşletmede ürünlerin hep aynı standartta çıkmasının önüne geçiyor.” (K10) “Sen yerine yeni birisini yetiştireceksin ki ne yapacak? Yemeğe yapacak. Aynı kaliteyi sürdüreceksin. Aynı kaliteyi sürdürebilecek, onun için de senin bilgi paylaşımı yapman lazım.” (K13)
Gıda İsrafi “Yani bildiklerini sakladığınızda karşınızdakine zarar vermek istiyorsanız yanlış vereceğiniz bilgi şu andaki ortamda da zaten malzemenin hepsi bir maliyet, bu maliyeti heder etmiş olursunuz. Bu da milli gelire ve paraya zarar vermiş olur. Ekonomiye zarar verir.” (K1) “Şimdi işletme açısından tamamen bir zarar külfet. Biz doğru bilgiyi ve reçeteyi elemana vermezsek nasıl sorunsuz ürün çıkartacak. Kötü ürün zarar olacak, çöpe atılacak.” (K5) “İşletme açısından dediğim gibi malzeme zayı olur. Bilgi saklanırsa bilgiyi saklayan kişinin yapacağını bilmeyen birisi yaptığında malzemeyi yapamayacağından dolayı, deneme yanılma yöntemiyle öğreneceğinden dolayı malzemenin kaybolmasına çöpe gitmesine neden olur. Bu da işletmenin ekonomisini birebir sarsar, etkiler.” (K1) “Malzemelerde zarar ya da malzeme israf gerçekleşebilir.” (K6) “Küçük bir püf nokta atlandığı zaman ürünün tutmaması gibi bir durum var. Bu sefer ürün tamamen israf olma durumu var.” (K10) “Reçeteyi tutturamaz, yap boz, yap boz. Bu da işletmen arasından bir zayıf, maliyet hem zaman kaybı olarak düşünülebilir.” (K11) “Mesela olmuyor. Ne yapıyoruz? Çöpe döküyoruz. Misafir geliyor diyor ki, daha önce yediğim sütlaç değil.” (K22) “Hiçbir zaman yardımcı olmuyorlar, çocuklar pizza hamurunu yırtıyordu, telef ediyordu. Ondan kaynaklı bir ton gıda israfları oluyor.” (K25) “Bence gıda israfları açısından sorun yaratır. Şimdi onun kullandığı veya artık reçetesi farklıdır ama tam detayını açıklamayınca bence sorun yaratır.” (K25) “Kendisi izne çıktığında aynı ürünün üretiminde ciddi fire verdik.” (K29) “Gıda israfı şimdi yapılan ürün bilgi saklanıldığı takdirde işte alt elemanın doğru ürünü yapamadığı için ya tercih edilmeyecek ürün ya da bozuk ürün çıkacak ortaya onu çöpe atmak zorunda kalacaksınız.” (K28)

3.3.1. Huzursuz Çalışma Ortamı

Araştırmaya katılanların ifadelerinden hareketle, huzursuz çalışma ortamı çalışanların kendilerini yeterince güvende hissetmediği, stresli, dışlanmış veya gergin hissettiği bir iş ortamını ifade etmektedir. Katılımcıların ifadeleri, bilgi saklama davranışının iş ortamında huzursuzluğa neden olduğu açıkça göstermektedir. Ekip içinde bilginin belirli kişiler tarafından paylaşılmaması, çalışanlar arasında güvensizlik duygusunun oluşmasına ve kişilerarası ilişkilerin bozulmasına yol açmaktadır. Bu durum, arkadaşlık ilişkilerinin ve iş arkadaşlığı ile ilgili bağların zayıflamasına, çalışanların iletişiminin kopmasına ve ekip içi taraflar oluşmasına neden olmaktadır. Ayrıca

katılımcılar, bilgi saklama davranışının yeni başlayan çalışanlar üzerinde de olumsuz bir etkisi olduğu, alışma sürecinin zorlaştırdığı da belirtmiştir. Bilgiye ulaşamayan bireyler kendilerini dışlanmış hissedebilmekte, bu da motivasyonlarını ve işletmeye olan aidiyet duygularını törpülemektedir. Sonuç olarak, bilgi saklama sadece bireyler arasında çatışmalara neden olmakla kalmamakta, aynı zamanda işletme genelinde bir huzursuzluk ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Katılımcıların ifadeleri, bilgi saklamanın çalışma huzurunu azalttığını, iş ortamında karmaşalara yol açtığı ve yeni çalışanların işletmeye adaptasyon sürecini zorlaştırdığını göstermektedir. Bu kapsamda katılımcılar şunları ifade etmiştir;

“İş yerinde stres, daha fazla rekabet, çekememezlik gibi kişisel problemlere yol açabilir. İş yerindeki huzurun artmamasına, daha da azalmasına vesile olabilir. İş yerine giderken insanlara karşı güvenin azalmasına sebep olabilir.”(K9)

“Kendini dışlanmış gibi hisseder. Buraya sonuçta bir şey öğrenmeye, bir şey çalışmaya, bir şeye emek veriyorsun, bir şeye katmaya çalışıyorsun.”(K27)

3.3.2. İşletmenin Personele Bağımlı Kalması

Katılımcıların ifadelerinden hareketle, işletmenin personele bağımlı kalması, bir işletmede kritik bilgi ve tecrübeye sahip çalışanların bilgisi, becerisi veya uygulama yeteneğine bağlı olarak üretim ve operasyon süreçlerinin yürütülmesinin sağlanması durumudur. Memon ve arkadaşları (2022) çalışmalarında, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak performanslarını artırmak için çalışanların bilgi ve tecrübelerinin kritik ve vazgeçilmez bir kaynak olduğuna vurgu yapmaktadır. Buradan hareketle mutfak endüstrisinde çalışan bireylerin bilgi ve tecrübelerinin yiyecek içecek işletmeleri için yüksek önem arz ettiğini söylemek mümkündür. Katılımcıların ifadeleri, bilgi saklama davranışının işletme düzeyinde önemli sonuçlara yol açtığını, özellikle işletmenin işleyişinde doğuracağı olumsuzlukları ortaya koymaktadır. Müşteriler tarafından beğenilen ürünlere ait reçetelerin, üretim tekniklerinin veya ürün bilgilerine dair kritik noktaların sadece belirli kişilerin tekelinde olması, bu kişilerin herhangi bir sebeple işten ayrılması, hastalanması veya gelememesi durumunda işletmeyi zor durumda bırakabilmektedir. Bilginin kişilere özgü olması, üretim sürecinin sürekliliğini ve kalitesini tehdit etmekte, ürün standardını riske atmakta ve işletmenin misafir memnuniyet düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Kritik bilgilere sadece sınırlı sayıda

çalışanın sahip olması, işletmenin bilgiye değil, bilgiyi kendi mülkü olarak algılayan kişiye bağımlı hale gelmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda bilgi saklama davranışı, bireysel bir eylem olmanın ötesinde, işletmenin kurumsal hafızasını ve kimliğini zayıflatan yaratan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcılar bu konuda şu ifadeleri kullanmıştır;

“Ustalar bir işletmede sürekli kalmaz; zaten kalacak diye bir durum da yoktur. Ayrıca rahatsızlık olabilir, hastalık çıkabilir ya da kişi işe gelmeyebilir. Böyle bir durumda, bu ustanın yetiştirdiği eleman reçetelere hakim değilse yeterince tecrübeli değilse, işletme zor duruma düşer.” (K15)

“Eğer kurumsal bir işletme değilse yani daha doğrusu belirli standardizasyon çalışmaları ve işleyen bir sistemi yoksa işletme her zaman üretim yapan kişilere bağlı kalmak zorundadır.” (K34)

3.3.3. Mutfak Kültürünün Aktarılamaması

Katılımcıların ifadelerine göre, mutfak kültürünün aktarılamaması yerel yemeklerin yapıları ve geleneksel teknikleri ile mutfak pratiğine has kültürel dokunun yeni nesil çalışanlara yeterince veya hiç iletilememesi durumudur. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, bilgi saklama davranışının kültürel aktarım bakımından da olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Bazı katılımcılar, özellikle yörelere has tariflerin, geleneksel pişirme tekniklerinin ve ustalık bilgisine dayalı derin birikimlerin yeterince paylaşılmaması sebebiyle kaybolmaya yüz tuttuğunu ifade etmiştir. Bilginin sır gibi saklanması veya herhangi bir nedenle aktarılmaması, mutfak kültürünün sonraki kuşaklara aktarılmasını zorlaştırmakta ve gastronomi mirasının devamlılığını tehdit etmektedir. Bu önemli bulguya temas eden katılımcı sayısı sınırlı olsa da, içerdiği anlam açısından dikkate değer bir bulgu niteliği taşımaktadır.

Geleneksel mutfak kültürünün nesilden nesile aktarımı konusunda bilgi paylaşımı ve bu paylaşımın sürekliliği önemli bir aktördür. Örneğin, Macaristan'da yerel yemek kültürünün yaşatılması amacıyla festivaller ve kültürel miras ile ilgili çalışmaların önemine dikkat çekilmektedir. Bu önlemler, yemeklerin kimlik, toplumsal aidiyet ve kültürel iletişim unsuru olarak anlam ifade ettiğini göstermektedir (Báti, 2024). Bilgi saklama davranışının kritik bir sonucu olarak karşımıza çıkan kültürel aktarım konusu

mutfak kültürüne yönelik bir tehdide dönüşmektedir. Bu kapsamda katılımcılar şunları ifade etmiştir;

“Bunlar paylaşılmayarak gün yüzüne çıkmadı, şimdi araştırılıyor. İşte Osmanlı Türkçesine çevriliyor, günümüz Türkçesine çevriliyor ama ister istemez ya da köylerde, kentlerde yapılan reçeteler, yöresel yemekler ister istemez ne oldu? Paylaşılmadığı için unutulmaya yüz tuttu.”(K7)

3.3.4. Mesleği Bırakma

Mesleği bırakma, bir bireyin çeşitli sebeplerden dolayı mevcut mesleğini tamamen terk etmesi veya kariyerini başka bir meslek alanına kaydırması durumunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılanların ifadelerinden hareketle, mesleği bırakma çalışanların mesleğe karşı heves ve bağlılıklarının azalması, işe veya işyerine karşı ilgilerinin zayıflaması ve hatta mesleği bırakma niyetinin belirmesi şeklinde ifade edilebilir. Araştırma bulguları, bilgi saklama davranışının çalışanların mesleki geleceklerine dair olumsuz etkiler yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Mutfak birimlerinde, şefler veya deneyimli çalışanlar tarafından bilgi, tecrübe ve reçetelerin saklanması, yeni başlayan personel ve stajyerlerde mesleğe karşı olumsuz düşüncelere neden olmaktadır. Katılımcı ifadeleri, bu durumun sadece öğrenme sürecini geciktirmekle kalmadığını, mesleğe yönelik aidiyet duygusunu zayıflatıldığını göstermektedir. Bilgiye erişemeyen çalışanlar kendilerini dışlanmış hissedebilmekte, bu da meslekten soğuma, işi bırakma veya sektörden tamamen ayrılma gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle bilgi saklama davranışı, çalışanların mesleklerine bağlılığı ve işten ayrılma niyetini olumsuz etkilemekte, mutfak sektörünün iş gücü kaybına neden olan bir problem olarak değerlendirilmektedir. Mesleği bırakma ile ilgili katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Çalışan kendinin dışlandığını hissedecek. Meslekten soğuma eğilimine girecektir.”(K28)

“Meslekten soğuyan, kendini dışlanmış hissederek aidiyet oluşturamayan, ben işi öğrenemiyorum deyip sektörü bırakan oluyor.”(K34)

3.3.5. Motivasyon Kaybı

Literatürde amotivasyon olarak da tanımlanan bu kavram, bireylerin bir davranışı sergileme niyetinden yoksun olduğu bir durumu ifade etmekte ve bir diğer ifadeyle motivasyon eksikliği olarak tabir edilmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Araştırma sonuçları, mutfaklarda bilgi saklama davranışının çalışanlarda şiddetli bir motivasyon kaybına yol açtığını ortaya koymaktadır. Bilginin kısıtlı paylaşılması veya hiç paylaşılması, özellikle çıraklar ve yeni başlayan çalışanlarda yetersiz hissetme, değersizlik algısı ve işlevsiz olma duygularını tetiklemektedir. Bu durumda bireysel ve iş yönünden doyum düşmekte, ekip içi uyum ve iş birliği de olumsuz etkilmektedir. Motivasyonun zayıflaması, çalışanların üretkenliğinde ve performansında düşüşe, işlerine karşı ilgisizlik geliştirmelerine ve uzun vadede sektöre yönelik aidiyet duygularının azalmasına neden olmaktadır. Bilgi saklama davranışının kritik sonuçlarından bir tanesi olan motivasyon kaybı hakkında katılımcı görüşleri şu şekildedir;

“Şimdi siz bilgiyi sakladıkça öğrenmek için pozisyonunu ve çırak olduğunu, alt tabakada olduğunu bile bir insandan bilgiyi saklarsanız en önemli şeyini elinden alırsınız, umudunu ve motivasyonunu yok edersiniz.” (K3)

“Benim mesela ben motive olamıyordum işe, kalitesiz ürün çıkartıyordum. çünkü orası bana bir şey katmadığı için işi de önemsememeye başladım, demoralize oluyordum motivasyonum düştüğü için.” (K6)

“Bilgi saklandığı zaman motivasyon eksikliği, çalışma durumu daha azalır, güven eksikliği olur.” (K39)

3.3.6. Misafir Memnuniyetsizliği

Misafir memnuniyetsizliği, müşterinin beklentilerinin altında kalan bir hizmet deneyimi yaşadığında ortaya çıkan negatif duygusal ve davranışsal sonuçları ifade etmektedir (Tseng ve Yong, 2025). Katılımcıların ifadelerine göre, bilgi saklama davranışının dolaylı olarak misafir memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiler yarattığı açıkça görülmektedir. Ayrıca araştırma bulguları, mutfaklarda standart reçetelerin paylaşılmaması ile ürün kalitesinde tutarsızlıklar ve standart dışı sunumlar yapılacağı sonucunu ortaya koymaktadır. Bu durum, misafirin damak tadına hitap eden ürünün ideal şekilde sunulmasını engellemekte, memnuniyetsizlik, hayal kırıklığına ve misafir

beklentilerinin karşılanamamasına yol açmaktadır. Üretim ve sunum sürecinde bilgi eksikliği sebebiyle meydana gelen hatalar, zaman ve işletmenin kimliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Katılımcı ifadeleri, bilgi saklama davranışının yaşandığı işletmelerde misafir memnuniyeti ve müşteri sadakatinin zedelendiğini, bu davranışın önemli bir problem olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılanların görüşleri şu şekildedir;

“İşletmede memnuniyetsizlik de olabilir. Dediğim gibi yani oradaki birey bilgi sakladığında altındaki birisi olmadığında bu ürünü yapacak kimse olmadığında mesela işletme itibarı zedelenebilir ya da ürün çıkmadığında memnuniyetsizlik olur ya da farklı bir şekilde sunum gerçekleşebilir.”(K6)

“Olumsuzluk yaratır. Düzenli iş çıkmaz, ondan sonra verdiğin emeğin karşılığını geri alamazsın, ürünlerden misafir memnun olmaz.”(K2)

3.3.7. Ürün Kalitesinde Düşüş

Ürün kalitesindeki düşüş, bir yiyecek içecek işletmesinin sunduğu ürünlerin gıda güvenliği, görünüş, koku ve lezzet gibi temel özelliklerinde müşteri beklentilerini karşılayamaması veya sorunlar yaşanması durumu olarak tanımlanmaktadır (Sulek ve Hensley, 2004). Bilgi saklama davranışı, mutfak gibi el becerisi, tecrübe ve uzmanlık gerektiren alanlarda ürün kalitesinin sürekliliğini tehdit eden önemli bir faktördür. Standart reçeteler ile ilgili bilgilerin tüm detaylarıyla paylaşılması, özellikle işe yeni başlayan ekip arkadaşlarının öğrenme süreçlerinde aksamalara yol açmakta, bu da ürünlerin standartlara uygun hazırlanamamasına sebep olmaktadır. Bu süreç, sadece mutfak içi kalite kontrolünü zorlaştırmakla kalmayıp, işletmenin genel hizmet kalitesinde ve müşteri memnuniyetinde düşüşe neden olmaktadır. Katılımcı ifadeleri, bilgi paylaşım kültürünün zayıflığının işletme açısından standardın bozulması ve ürün kalitesinde azalmalara sebep olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu konuda katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“İşletme açısından bir kere asla standardı sağlayamaz, kaliteyi tutturamaz.”(K5)

“Ürün açısından da şöyle her ustanın eğer bu işte profesyonelse alttaki elemanını yetiştiremezse her zaman bu yapılmadığı zaman ürün her zaman aynı standartta

çıkmayacaktır bu da müşteriye misafire yansıyacaktır bu da işletmenin kaybı olacaktır.”(K4)

“Sen yerine yeni birisini yetiştireceksin ki ne yapacak? Yemeğe yapacak. Aynı kaliteyi sürdüreceksin. Aynı kaliteyi sürdürebilecek, onun için de senin bilgi paylaşımı yapman lazım.”(K13)

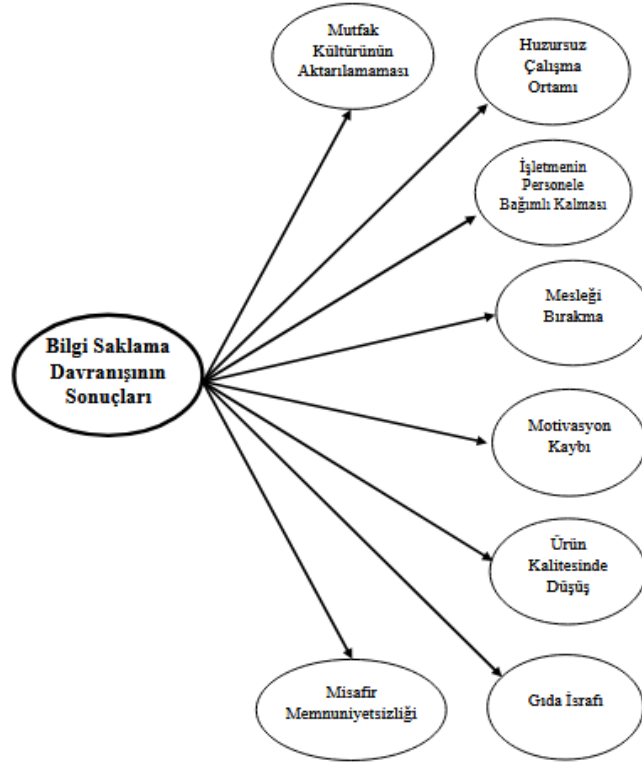
3.3.8. Gıda İsrafı

Gıda israfı, gıda ile ilgili tüm süreçlerde insan hatası veya çevresel etkilerle yenilebilir nitelikteki gıda ürünlerinin imha edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Papargyropoulou vd., 2014). Katılımcılar, bilgi saklama davranışının mutfakta kritik reçetelerin, malzeme kullanımına dair püf noktalarının ve doğru üretim süreçlerinin paylaşılmaması sonucunda gıda israfını doğrudan tetiklediğini belirtmektedir. Günümüzün ve geleceğimizin en hassas sorunlarından bir tanesi olan gıda israfı konusunda katılımcı ifadeleri de bu hassasiyeti desteklemiştir. Bilginin saklanması sebebiyle çalışanlar, doğru miktarı ve hazırlanış yöntemini tam olarak bilememekte, bu da ürünlerin tutmaması, hatalı hazırlanması ve sonuçta malzemenin çöpe gitmesine yol açmaktadır. Ayrıca deneyimsiz veya yeterince bilgiye erişemeyen personelin, deneme-yanılma yöntemiyle çalışması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu da işletme için hem zaman hem de maliyet kaybı anlamına gelmektedir. Katılımcılar, bilgi paylaşımının eksikliğinin işletmenin ekonomik zararlarına ve sürdürülebilirlik hedeflerinin zedelenmesine neden olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, mutfak ekipleri arasında açık ve etkili bilgi akışı sağlanması, gıda israfının azaltılması ve işletme performansının iyileştirilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Gıda israfı hakkında katılımcılar şu ifadeleri kullanmıştır;

“Küçük bir püf nokta atlandığı zaman ürünün tutmama gibi bir durum var. Bu sefer ürün tamamen israf olma durumu var.”(K10)

“Gıda israfı şimdi yapılan ürün bilgi saklanıldığı takdirde işte alt elemanınız doğru ürünü yapamadığı için ya tercih edilmeyecek ürün ya da bozuk ürün çıkacak ortaya onu çöpe atmak zorunda kalacaksınız.” (K28)

Şekil 3, mutfak endüstrisinde bilgi saklama davranışının sonuçlarını bütüncül bir biçimde yansıtmaktadır. Model, bu sonuçların çok boyutlu etkilerini kavramsal olarak ortaya koymaktadır.



Şekil 3. Mutfakta Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları

3.4. Bilgi Saklama Davranışının Önlenmesine Yönelik Çözüm Önerileri

Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular, mutfak çalışanlarının neden bilgi saklama davranışında bulunduğunu, bu davranışın örgütsel ve bireysel sonuçlarını, bilgi saklama davranışının nasıl gerçekleştiğini ve bu davranışı önlemek üzere uygulanabilecek çözüm önerilerini ortaya koymaktadır. Aşağıda verilen katılımcı ifadelerinden ve literatürdeki bulgulardan hareketle belirlenen, bilgi saklama davranışının önlenmesine yönelik çözüm önerileri ile ilgili ortaya çıkarılan temalar ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Ayrıca bütüncül bir bakış açısı sunabilmek amacıyla Tablo 9.'da temaları destekleyen katılımcı ifadeleri verilmiştir.

Tablo 9. Bilgi Saklama Davranışının Önlenmesine Yönelik Çözüm Önerileri

	Katılımcı İfadeleri
Standardizasyon Çalışmaları Yapmak	"Tabi bilgi saklama ile mücadele etmek için önce bir standart reçete ihtiyacımız var. Birkaç defa bunların üretimini standart olarak yapıp daha sonra bunları herkesle paylaşarak yapmasını isteyebiliriz." (K10) "Yani burada standart reçete önemli. Yani tabi bu süreçte baktığımız zaman önceden ustalar sadece kendi defterlerine yazarlardı tarifleri. Şimdi dijital dünyaya girdiğimiz zaman tarifler her yerde var. Aslında böyle evet ticari anlamda saklayan kişiler de var." (K10) "Standart bir reçete üzerinden hareket edilmesi gerekir ve o standart reçeteyi de aşçıbaşının ilgili birimlerle paylaşması gerekir." (K11) "Standart reçete dediğimiz olay çıktı arşivleme çıktı fotoğraflar çıktı. Bu tür çalışmalar kişilerin bilgi saklamasını önleyebiliyor." (K8) "Örnek veriyorum soğuk mezeci bir meze yaparken yoğurdu ne kadar kattığını bana direkt yazılı bir şekilde getirmelerini ve bunları reçete halinde diğer personelde paylaşmayı sağlarım." (K25) "Standart reçetelerin oluşturularak yazılı hale getirilmesi gerekir." (K35) "Mesela alakartda ürünlerin standart reçetesini duvarlara asıyoruz, yapıştırıyoruz, mitingler yapıyoruz ki herkes görsün." (K20) "Bizim standart reçetelerimiz var, reçetelerimizi de herkes biliyor yani. Reçetelerimizi oluşturduk ve her personelimizin ulaşabileceği yerde miktarları ve tarifleriyle aşama aşama da bütün tarifleri yazmışızdır en ince detayına kadar olan tariflerimiz var." (K4) "Ayrıyetten sürekli çıkan menülerin görsellerini duvarlara da asıyoruz zaten eleman girdiği zaman ilk etapta mutfağın içine birimlere hakim olmasını ve tezgahlarda asılı olan şeyleri ezberlemesini sağlıyor." (K5) "Oryantasyon süreçleri zenginleştirilmeli, yazılı bilgi sistemleri ile sabit işleyiş herkesin erişimine açık hale getirilmeli." (K29) "Standart reçetelerin herkesin ulaşabileceği bir alanda olması, yeni bir ürün geliştirildiğinde bölümdeki çalışan herkesin fikri alınabilir." (K31)
Dijital Platformları Kullanmak	"Dijital dünyanın olumlu katkıları var tabi." (K10) "Mesela dijital ortamlarda paylaşılabilir reçeteler. Dijital ortamda menü paylaşılır, reçeteler, bilgiler dijital ortamda paylaşılabilir." (K11) "En iyi, hızlı çözüm Whatsapp grubu, aktarmak istediğini kolay bir şekilde insanlar anlatabilir bu yolla." (K14) "Whatsapp, dijital meteryal şeyler kullanabiliriz." (K15) "İkincisi dijital ortamın artması." (K18) "Zaten yeni sisteme göre bütün her şey bilgisayardan dönüyor. QR kodlar olsun ondan sonra normal el yazısı reçetelerden artık çıktık, bütün herkes bilgisayardan veya whatsappdan işte mesela ben kendi driverımdan reçetemi çıkartıyorum, kendi whatsapp grubuma atıyorum." (K2) "Hizmet içi eğitim, dijital stoklama, dijital stoklamayı paylaşım bunların hepsi genele açık bilgiler. Herkes yetkisi oranında bunları paylaşıyor." (K3) "Bunun önüne nasıl geçeceğimi kafamda tasarlamaya başladım, ilk önce bir dijital platformu kullanmak istedim, herkesin bu bilgiye ilk önce benim yardımcı koordinatörlerimin bu bilgiye nasıl ulaşabileceğini." (K5) "Biz bunun önüne bu şekilde geçtik. Bu aldığımız reçeteleri menü görsellerini ve yapılış tekniklerinin bütün teknik detaylarına kadar açıklamasını yan tarafına yazıp resimde ve görselde zaten o olduğu için bir de çok takılacağı bir ürün olursa bunun da videosunu çekerek bunu bu şekilde kavuruyorsun gibi uzun uzun anlatımlarla bütün personelimize yaydık." (K5) "Dijitalleşme konusunu dinleyecektim. Şimdi zaten birçok yeni yeni yani şimdi işletmeler bunu zaten çok fazla yapıyor. Kendi platformunu oluşturdukları için ana reçete klasörleri ya da reçete ne diyorlar ona. Paylaşım arşivi paylaşılması arşiv paylaşımıyla ilgili zaten. Birçok ekipler bunu yapıyorlar bunu cırağından tutun hepsinin görebileceği bir şekilde klasörleyip bunları zaten çalışanlarla paylaşmakta güzel online reçeteleri yapıyorlar artık onlinedir birçok şey görebiliyorsunuz." (K6) "İnsanlar şey ya artık cep telefonu internete girdiği zaman her şeye ulaşabilir. Çokta saklamayıp veya işte bizim ustalarımızın yaşadığı gibi bunu bırakmamız lazım bir gün buradayız bir ertesi gün bizim bulunduğumuz yerde farklı birileri gelecektir biz onları öğrettiğimiz zaman her ne kadar bizim ismimiz olmasa da dediğimiz gibi bizim de bir katkımız olacaktır." (K8)

“Bir iletişim ağıımız olacak, bir WhatsApp gruplarımız olacak. Oradan da yapılan tarifleri herkesin görmesi vasıtasıyla WhatsApp üzerinden ya da diğer uygulamalardan paylaşırım. Daha şeffaf bir yolu izlemeye çalışırım.” (K9)
“Şimdi artık kağıda yazılan yazı da artık uçuyor ve dijital ortamlarına aktarılan bilgiler ve fikirler, videolar hiçbir şekilde kaybolmuyor.” (K25)
“Bence dijital uygulamalar da olumlu bir uygulama. Herkese en azından birbiriyle bilgi paylaşabilir.” (K27)
“Teknoloji kesinlikle çok faydalı. Eskiden internet daha yaygın olmadığı dönemlerde artık bir kitaba bağlı kalıyorduk.” (K28)
“Reçetelerin belge ya da dijital alanda herkesin erişebileceği bir yerde bulunması.” (K35)

3.4.1. Standardizasyon Çalışmaları Yapmak

Standardizasyon çalışmaları yapmak işletmeler için ticari faaliyetlerin sürdürülebilirliği, ekonomik verimlilik sağlamak, rekabet gücünü arttırmak ve uluslararası pazarda yer alabilmek açısından önem arz etmektedir. Standardizasyon çalışmaları yapmak, bu konularla ilgili uygulanan prensipler, benimsenmiş stratejiler ve uluslararası anlaşmalar çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Münstermann ve Weitzel, 2008; Algan, 2020). Katılımcılar, bilgi saklama davranışının önlenbilmesinde en etkili yöntemlerden birinin standartizasyon çalışmaları yapmak olduğunu vurgulamıştır. Sunulan ürünlere ait standart reçetelerin hazırlanması, yazılı bir doküman haline getirilmesi ve çalışanlar tarafından kolay erişilebilir hale gelmesi, bilgiye erişimde şeffaflığı artırarak bireylerin bilgiyi kendi tekelinde tutma eğilimini azaltacaktır. Katılımcılar, standart reçetelerin sadece içerik ve miktar bilgilerini değil, üretim aşamalarını ve görselleri de içerecek şekilde düzenlenmesinin, bilgi paylaşımını kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Ayrıca bu reçetelerin mutfak içerisinde görünür yerlere asılması, oryantasyon süreçlerinde aktif şekilde kullanılması ve dijital ortamlarda paylaşılması gibi yöntemlerin, çalışanların bilgiye kolay ulaşmasını sağlayarak bilgi saklama davranışının önüne geçebileceği belirtilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar ifadeleri şu şekildedir;

“Standart bir reçete üzerinden hareket edilmesi gerekir ve o standart reçeteyi de aşçıbaşının ilgili birimlerle paylaşması gerekir.” (K11)

“Oryantasyon süreçleri zenginleştirilmeli, yazılı bilgi sistemleri herkesin erişimine açık hale getirilmeli.” (K29)

“Reçeteleri herkesin ulaşabileceği bir alanda olması, yeni bir ürün geliştirildiğinde bölümdeki çalışan herkesin fikri alınabilir.” (K31)

3.4.2. Dijital Platformları Kullanmak

Dijital platformlar, örgütsel bilgi ve iş süreçlerini yürütmek, geliştirmek ve hızlandırmak amacıyla kullanılan, teknoloji tabanlı sistemler ve sanal ortamlardır. Dijital platformların organizasyonlarda oluşturma, depolama, transfer ve uygulama gibi bilgi yönetim süreçlerini desteklemedeki rolü kritik öneme sahiptir (Alavi ve Leidner, 2001; Mueller vd., 2011). Katılımcı ifadelerine göre, bilgi paylaşımının en kolay yönetildiği yollardan bir tanesi dijital platformlardır. Günümüzde pek çok sektörde hem bireysel olarak hem de işletme yönetimi olarak sıklıkla tercih edilen ve en yaygın mobil uygulamalardan olan WhatsApp, dijital reçete arşivleri, internet ortamında menü paylaşım sistemleri ve videolu içeriklerin, mutfak çalışanları arasında bilgi akışını hızlandırdığı görülmektedir. Bazı katılımcılar, işletme içinde bilgisayar ortamında oluşturulan dijital dokümanlara kolay erişim sağlanmasıyla bilgi saklama davranışının azaldığı ifade etmiştir: Dijitalleşme, mutfak departmanlarında bilgiye ulaşımı kolaylaştırmakla kalmamakta, bilgiyi arşivleme ve görsel materyaller ile destekleme imkânı da sunmaktadır. Çalışanlar, ürünlerin yapıları ve görseller ve anlatımlı videolarla destekleyerek aktarabilmekte, bu da hem yeni başlayanların öğrenme sürecini kolaylaştırmakta hem de bilginin kaybolmasını önlemektedir. Bu kapsamda katılımcı ifadeleri şu şekildedir;

“Mesela dijital ortamlarda paylaşılabilir reçeteler. Dijital ortamda menü paylaşılır, reçeteler, bilgiler dijital ortamda paylaşılabilir.” (K11)

“En iyi, hızlı çözüm Whatsapp grubu, aktarmak istediğini kolay bir şekilde insanlar anlatabilir bu yolla.” (K14)

“Şimdi artık kağıda yazılan yazı da artık uçuyor ve dijital ortamlarına aktarılan bilgiler ve fikirler, videolar hiçbir şekilde kaybolmuyor.” (K25)

“Bence dijital uygulamalar da olumlu bir uygulama. Herkese bir en azından birbiriyle bilgi paylaşabilir.” (K27)

Bilgi saklama davranışının önlenmesine yönelik çözüm önerileri derinlemesine incelendiğinde, değişkenler arasındaki ilişkileri etkileyebilecek yeni bağlamsal unsurların da ortaya çıktığı fark edilmiştir. Bu kapsamda, Standardizasyon çalışmaları yapmak ve dijital platformları kullanmak gibi yapılar, araştırma modeline birer bağlamsal

(moderator) değişken olarak dahil edilmiştir. Katılımcı görüşlerine göre, dijital platformlar bilgiye alternatif yollardan erişimi kolaylaştırarak bilgi saklamanın olumsuz etkisini azaltabilmektedir. Örneğin katılımcılar aşığıdaki hususları vurgulamışlardır:

“Mesela dijital ortamlarda paylaşılabilir reçeteler. Dijital ortamda menü paylaşılır, reçeteler, bilgiler dijital ortamda paylaşılabilir (K11).”

“Bence dijital uygulamalar da olumlu bir uygulama. Herkese en azından birbiriyle bilgi paylaşabilir (K27).”

Benzer şekilde, standartlaşma (örneğin mutfakta kullanılan standart reçeteler), bilgiye herkesin eşit şekilde ulaşmasını sağlayarak bilgi saklama davranışlarının onun sonuçlar üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletebilmektedir. Örneğin katılımcılar aşığıdaki hususları vurgulamışlardır:

“Standart bir reçete üzerinden hareket edilmesi gerekir ve o standart reçeteyi de aşçıbaşının ilgili birimlerle paylaşması gerekir (K11)”

“Standart reçetelerin oluşturularak yazılı hale getirilmesi gerekir (K35).”

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

4.1. Bulguların Özeti

Bu bölümde bulgular literatür bağlamında tartışılmaktadır. Bu araştırma, Türkiye'nin Ankara, Antalya ve Muğla illerinde faaliyet gösteren otel ve yiyecek içecek endüstrisinde çalışan mutfak personelinin bilgi saklama davranışlarını incelemiştir. Bulgular, literatürde yer alan bilgi saklama davranışının sınıflandırmasıyla (Connelly vd., 2012) içerik farklılaşsa da büyük ölçüde uyum göstermiş, ancak aynı zamanda literatüre yeni bir boyut ekleyerek bilgi saklama davranışlarının mutfak endüstrisi bağlamında özgün dinamiklere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma bulguları, bilgi saklamanın mutfak endüstrisinde çeşitli şekillerde ortaya çıktığını göstermektedir. Connelly vd. (2012) tarafından tanımlanan “apталı oynama”, “kaçamak davranarak bilgi saklama” ve “rasyonel yaklaşım” boyutlarının yanı sıra, bu çalışmada “uzaklaştırma temelli bilgi saklama” olarak tanımlanan yeni bir boyut tespit edilmiştir. Uzaklaştırma temelli bilgi saklama, literatürde doğrudan tanımlanmayan özgün bir boyuttur. Katılımcılar, mutfağın doğasında olan özellikle zımni bilginin (Duarte Alonso vd., 2022) aktarılırken, başka işlere yönlendirildiğini, öğrenme ortamından uzaklaştırıldığını ve bu şekilde öğrenme fırsatlarının engellendiğini belirtmiştir. Bu bulgu, bilgi saklamanın yalnızca pasif bir davranış olmadığını, aksine planlı stratejilerle desteklenen aktif bir eylem süreci olabileceğini göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre, bilgi saklama davranışının aptalı oynama boyutunun mutfak endüstrisinde karşılaşılan bir davranış olduğu, ancak diğer bilgi saklama davranış türlerine göre daha az etkin olduğu görülmektedir. Kaçamak davranarak bilgi saklama davranışı da mutfak endüstrisinde ortaya çıkmış, çalışanların reçete veya teknik detayları eksik ya da yanlış aktarması şeklinde kendini göstermiştir. Rasyonel yaklaşım ise bilgi saklama davranışının bilinçli olarak gerekçelendirdiği bir boyuttur. Bu boyut, mutfak endüstrisinde çalışanlar açısından özellikle iş güvenliği ve sağlık riskleri gibi önemli konularla ilgilidir. Ayrıca çalışanların mesleki deneyim düzeyi ve üstlendikleri sorumluluklar da bu boyutun önemini artırmaktadır.

Araştırma bulguları, çalışanların işletme tarafından adaletsiz muamelelere maruz kalmalarının bilgi saklama davranışını tetiklediğini göstermektedir. Katılımcılar, yönetimin çalışanlara eşit mesafede durmaması ve belirli çalışanları dışlaması gibi durumları adaletsizlik olarak nitelendirmiş ve bu koşulların bilgi saklamayı artırdığını ifade etmişlerdir. Bu bulgular, Lee ve Shin (2025) tarafından yürütülen çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Araştırmada algılanan örgütsel adaletsizlik hem örgütsel sessizlikle hem de bilgi saklama davranışıyla pozitif ilişkiye sahip bulunmuştur. Sonuç olarak, işletme tarafından haksızlığa uğrama, mutfak çalışanları bağlamında bilgi saklama davranışını tetikleyen bir öncül olarak doğrulanmış ve Lee ve Shin (2025) tarafından yapılan çalışmanın bulgularını desteklerken, literatüre sektöre özgü somut örnekler sunarak özgün bir katkı sağlamaktadır.

Bulgular, çalışanların işlerini kaybetme korkusunun bilgi saklama davranışını güçlü bir şekilde tetiklediğini göstermektedir. Katılımcılar, bilgiyi paylaşmanın kendi işlerini riske atabileceği kaygısıyla bilinçli olarak sakladıklarını ifade etmişlerdir. Bilgi saklama davranışının bu öncülü, Jeong ve arkadaşlarının (2022) çalışmasıyla doğrudan örtüşmektedir. Bu çalışma, iş güvencesizliği algısının bilgi saklama davranışını artırdığını doğrulamış ve bu ilişkinin örgütsel özdeşleşme aracılığıyla gerçekleştiğini göstermiştir. İşini kaybetme korkusu, çalışanların örgütsel bağlarını zayıflatarak bilgiyi değerli bir kaynak olarak koruma eğilimini güçlendirmekte ve bilgi saklamayı tetiklemektedir. Bu bağlamda, işini kaybetme korkusu, mutfak endüstrisi için de bilgi saklamayı etkileyen kritik bir öncül olarak doğrulanmakta ve literatürdeki bulgularla desteklenmektedir.

Bulgular, çalışanların sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi stratejik olarak saklayarak işletmeyi kendilerine bağımlı hâle getirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Katılımcılar, kritik bilgilere hâkim olmanın işletmede pozisyonlarını korumak ve değerlerini artırmak için bir yol olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum, kavramsal olarak işlevsel vazgeçilmezlik kavramıyla örtüşmektedir (Alves vd., 2024). Ancak mevcut literatürde, bu öncülün doğrudan bilgi saklama davranışı bağlamında ele alındığı bir çalışma ile karşılaşılmamıştır. Bu çalışma, mutfak endüstrisinde bilgi saklamanın ardında yatan temel güdülerden birinin kendine mecbur bırakma arzusu olduğunu göstererek, ilgili literatürü derinleştirmektedir.

Bulgular, mutfak çalışanlarının bilgi saklama davranışında ekipleşmenin önemli bir öncül olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, grup içi üyelerle daha fazla iş birliği ve bilgi paylaşımı gerçekleştirilirken, grup dışı veya yeni katılan çalışanlara kısıtlı bilgi verildiğini ifade etmişlerdir. Bu bulgular, Lasisi ve arkadaşları (2022) tarafından yürütülen ve iç grup kayırmacılığı ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma ile örtüşmektedir. Çalışmada, kayırmacılığın grup içi üyelerin bilgi paylaşımını artırırken, dış grup üyelerine bilgi saklama davranışını tetiklediğini göstermektedir. Ayrıca kayırmacılığın güven ve adalet algısını zayıflattığı ve bu durumun örgütsel performans ve öğrenme süreçlerini olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Katılımcıların, ekibe dahil olabilmek için güven inşa etmeye ve sabırla çalışmaya ihtiyaç duyduklarını belirtmeleri, bu mekanizmayı desteklemektedir. Dolayısıyla, ekipleşme mutfak endüstrisi gibi bilgi akışının kritik olduğu ve yüksek tempolu ortamlarda bilgi saklama davranışını artıran stratejik bir öncül olarak doğrulanmakta, bireyler arasındaki güven ve grup aidiyeti ile doğrudan ilişkilendirilmekte ve literatürdeki iç grup kayırmacılığı bakış açısı ile desteklenmektedir. Türkiye’de mutfak endüstrisinde ekipleşme genellikle memleket veya köken temelli gruplar etrafında şekillenmektedir. Katılımcılar, aynı illerden gelen çalışanların kendi aralarında dayanışma kurduklarını ve birbirlerini koruduklarını belirtmişlerdir.

Araştırmanın bulguları, sabit zihniyetli bireylerin bilgi saklama davranışına daha yatkın olduklarını göstermektedir. Sabit zihniyetli çalışanlar, mesleki gelişim ve öğrenme fırsatlarını sınırlı görerek, yetkinliklerini ve mevcut pozisyonlarını koruma amacıyla bilgilerini paylaşmaktan kaçınmaktadır. Katılımcılar, özellikle alaylı yetişmiş veya mesleki olarak kendini kanıtlamış bireylerin, geçmişte gösterdikleri çabayı ve elde ettikleri konumu kaybetme kaygısıyla bilgilerini sakladıklarını ifade etmiştir. Bu bulgular, bilgi saklama davranışının, bireylerin kişisel kaygıları, korkuları ve gelişime kapalı yaklaşımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde sabit zihniyet ile bilgi saklama arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışmalarla karşılaşılmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma, mutfak çalışanları bağlamında sabit zihniyetin bilgi saklama davranışına olası etkilerini gösteren özgün bir katkı sunmaktadır.

Bilgi saklama davranışının bir diğer öncülünün, bireyin mesai arkadaşını yeterince yetkin görmemesi olduğu görülmektedir. Mutfak gibi tecrübe ve beceriye dayalı yoğun iş ortamlarında, bilgi sahibi olan çalışanlar, paylaşacakları bilgiyi alacak kişinin

yeterli çaba, sorumluluk ve kapasiteye sahip olup olmadığını değerlendirmektedir. Bu algı, bilgiyi bir lütuf gibi sunma ve sadece istekli, öğrenmeye açık veya gelecek vadeden çalışanlara aktarılması gerektiği düşüncesiyle birleşmektedir. Katılımcılar, hazır konmama, kendi başına öğrenme ve potansiyeli olmayanlara bilgi yüklememe gibi davranışları, bilgi saklama ile örtüşen uygulamalar olarak tanımlamıştır. Literatürde, yetkin görmeme ile bilgi saklama arasında doğrudan bir ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmamaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, mutfak endüstrisi bağlamında yetkin görmeme algısının bilgi saklama davranışına etkisini ortaya koyma anlamında katkı sunmaktadır.

Katılımcı görüşlerinden hareketle, ticari sırları korumanın bilgi saklama davranışının önemli bir nedeni olduğu anlaşılmaktadır. Mutfaka özgü reçeteler, pişirme teknikleri ve bazı püf noktalar, işletmenin rekabet avantajını ve varlığını sürdürebilmesi için saklanan kritik bilgiler olarak görülmektedir. Katılımcılar, özellikle stratejik kararlar, standart reçeteler ve üretim süreçleri gibi bilgilerin, rakiplerle paylaşılmasının işletmeye zarar verebileceğini vurgulamıştır. Bazı ifadeler, bilginin paylaşıldığında sadece iş akışına katkı sağlamak yerine potansiyel risk yaratabileceğine dikkat çekmiş ve bilgi saklamayı, işletmenin uzun vadeli çıkarlarını koruyan bir sorumluluk olarak değerlendirmiştir. Bu perspektif, mutfak endüstrisinde bilgi saklama davranışının örgütsel çıkarlarla da şekillendiğini göstermektedir. Literatürde ticari sırların korunması öncülünü doğrudan konu alan ampirik çalışmalar olmasa da ticari sırların korunması amacıyla bilgi paylaşımının kısıtlandığı durumlara değinilmiştir.

Katılımcı görüşlerinden, çalışma arkadaşlarının iş disiplinine uyum göstermemesi veya saygısız davranışlarda bulunmasının bilgi saklama davranışını tetiklediği anlaşılmaktadır. İş disiplinine dikkat etmeyen, sorumluluk almayan veya hiyerarşik yapıyı dikkate almayan çalışanlar, bilginin doğru şekilde kullanılmasını ve paylaşılmasını riske atmaktadır. Bu nedenle bilgi, sadece teknik bir detay değil, aynı zamanda güven ve saygıya dayalı bir ilişki içerisinde paylaşılmaktadır. Katılımcılar, bilgi paylaşımının sınırlandırılmasının, bilgiye erişen kişinin işin sorumluluğunu yerine getirip getiremeyeceği algısına bağlı olarak şekillendiğini belirtmiştir. Dolayısıyla iş disiplinine sahip olmayan veya saygısız çalışanlar, bilgi saklama davranışını tetikleyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Araştırma bulguları, mutfak çalışanlarının bilgi saklama davranışının önemli öncüllerinden biri olarak hiyerarşik tehdit algısını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, daha alt pozisyonundaki çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmesi durumunda mevcut pozisyonlarının tehlikeye gireceği endişesiyle bilgilerini paylaşmaktan kaçındıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu, literatürde gücünü kaybetme korkusu olarak tanımlanan ve bilgi saklama davranışının ampirik olarak doğrulandığı Iqbal ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir. Mutfak endüstrisinde de hiyerarşik tehdit algısı, çalışanların statülerini ve mevcut güçlerini sürdürmek için bilgi saklamalarına zemin hazırlamaktadır. Bu sonuç, hem katılımcı ifadeleri hem de literatürdeki ampirik bulgular ile desteklenmekte, hiyerarşik yapı ve güç algısının bilgi paylaşım süreçleri üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, memleketçilik algısının mutfak çalışanları arasında bilgi saklama davranışının önemli bir öncülü olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, belirli bir yöre veya bölgeye mensup çalışanların, kendi hemşerilerine karşı açık ve paylaşımcı, diğer çalışanlara karşı ise mesafeli ve bilgi paylaşımını sınırlayıcı yaklaşımlar sergilediklerini ifade etmiştir. Bu grup temelli kayırmacılıktan kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır. Memleket temelli dayanışma ağlarının dışında kalan çalışanlar, bilgilere erişimde sınırlamalarla karşılaşmakta ve bu durum, örgütsel bilgi paylaşımı süreçlerinde eşitsizlik ve dışlanma yaratmaktadır. Katılımcı ifadeleri, memleketçilikten kaynaklanan bu tür ayrımcı ve kayırmacı yaklaşımların bilgi saklamayı artırdığını ve iç grup dinamiklerini pekiştirdiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bilgi saklama davranışını literatürde bazı çalışmalar (Lasisi vd., 2002) kayırmacılık kapsamında ele almış olsalar da doğrudan memleket temelli kayırmacılığa odaklanan ampirik bir çalışma ile karşılaşılmamıştır.

Mevcut literatürde maaş kaygısı ile bilgi saklama davranışı arasında doğrudan kurulan bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak, finansal kaygı, iş güvencesizliği ve ekonomik çıkarların korunması gibi kavramların çalışanların bilgi paylaşımına temkinli yaklaşımlarına neden olabileceği bazı çalışmalarda belirtilmiştir (Shapiro ve Burchell, 2012). Bu çalışma, mutfak çalışanları özelinde maaş kaygısını bilgi saklamayı tetikleyen özgün bir öncül olarak ortaya koymakta ve bu şekilde literatüre yeni bir katkı sunmaktadır. Bulgular, bilgi saklama davranışının yalnızca bireysel veya sosyal

gerekçelerle değil, ekonomik motivasyon ve kazancı korumaya yönelik kaygılarla da şekillenebileceğini göstermektedir.

Benmerkezcilik bilgi saklama davranışının tetiklenmesinde önemli bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır. Benmerkezciler, sahip oldukları bilgiyi paylaşmayarak hem kendi egolarını beslemekte hem de iş yerindeki hakimiyetlerini sürdürmeyi hedeflemektedir. Ayrıca geçmiş deneyimlerden kaynaklanan güven kaybı veya aşağılanma hissi gibi duygusal etmenler, bu davranışları pekiştirerek bilgi saklamayı güçlendirmektedir. Bulgular, bilgi saklamanın yalnızca örgütsel ya da mesleki motivasyonlarla açıklanamayacağını, bireysel bilişsel özelliklerin de bu davranış üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde, bazı karanlık kişilik özellikleri, özellikle narsisizm ile bilgi saklama davranışı arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Pan vd., 2018). Bu tür bireyler, sahip oldukları bilgiyi kendi avantajları için saklama eğiliminde olup, işbirliği ve bilgi paylaşımına daha az yatkındır. Dolayısıyla, benmerkezcilik gibi özellikler, mutfak çalışanlarının bilgi saklama davranışını artıran psikolojik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuç, literatürde benmerkezcilik ile bilgi saklama davranışı arasındaki doğrudan ilişkiye odaklanan çalışmaların sınırlı olduğunu göz önüne alarak, araştırmanın özgün katkısını vurgulamaktadır.

Araştırma bulguları, rekabet ve kariyer hırsının mutfak çalışanları arasında bilgi saklama davranışını şekillendiren önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Katılımcılar, kariyer basamaklarını hızla tırmanma arzusu ve örgüt içindeki statülerini koruma kaygısının, bilgiyi stratejik bir araç olarak görmelerine yol açtığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, bilgi sadece bir öğrenme ve deneyim kaynağı değil, aynı zamanda bireysel güç ve statü aracı olarak algılanmaktadır. Bulgular, hırslı çalışanların bilgiyi paylaşmaktan kaçınarak kişisel çıkarlarını maksimize etme ve mesai arkadaşları üzerinde avantaj sağlama eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, Gürlek' in (2020) çalışmasında ortaya koyduğu gibi, kariyer hırsının bilgi saklamayı tetikleyen önemli psikolojik mekanizmalardan biri olduğunu desteklemektedir. Bilgi, bireyler için güç, başarı ve statü sağlayan bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, araştırma bulguları kariyer hırsının bilgi saklama davranışının önemli bir öncülü olduğunu ampirik olarak doğrulamaktadır. Buna karşın bilgi saklama davranışı işi rekabet arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir çalışma ile karşılaştırılmamıştır.

Katılımcıların ifadeleri, bilgi saklama davranışının iş yerinde huzursuz bir ortam yarattığını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Katılımcılar, bilginin ekip içinde belirli kişiler tarafından paylaşılmamasının, çalışanlar arasında güvensizlik, iletişim kopukluğu ve taraflaşmalara yol açtığını belirtmiş, stres, rekabet, çekememezlik ve dışlanma gibi olumsuz duyguların artmasına dikkat çekmişlerdir. Bu bulgular literatürle büyük ölçüde örtüşmektedir. Örneğin, Qiao ve arkadaşları (2023) ile Irshad ve arkadaşları (2023) çalışmalarında, kişilerarası çatışmalar ve işyeri geriliminin bilgi saklamayı artırdığı ve bunun sonucunda güven eksikliği ve sosyal ilişkilerin zayıfladığı vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, Riaz ve arkadaşları (2019) iş yerinde dışlanmanın, çalışanlarda stres ve gerilimi artırarak bilgi saklamaya yol açabileceğini belirtmektedir. Bu açıdan, katılımcıların “iş yerine giderken insanlara güvenin azalması”, “kendini dışlanmış gibi hisseder” veya “yeni çalışanların adaptasyonunun zorlaşması” gibi ifadeleri, literatürde öne çıkan psikolojik sözleşme ihlali (Alcover vd., 2017), güven eksikliği (Arain vd., 2020) ve dışlanma (Riaz ve Hussain, 2019) kavramlarıyla paralellik göstermektedir. Bununla birlikte, bulgular literatürle bazı ayrışmalar da göstermektedir. Özellikle katılımcılar, bilgi saklamanın yeni başlayan çalışanların oryantasyon sürecini zorlaştırdığı ve işletmeye aidiyet duygusunu törpülediğini açıkça ifade etmişlerdir. Literatürde bu durum doğrudan ele alınmamış, daha çok genel işyeri gerilimi, stres ve güven eksikliği çerçevesinde tartışılmıştır (Serenko ve Bontis, 2016; Massaro vd., 2019). Bu çalışma hem literatürle örtüşen hem de literatürde yeterince vurgulanmamış yeni boyutları ortaya koyan katkılar sunmaktadır.

Araştırma bulguları, bilgi saklama davranışının işletmelerin çalışanlara bağımlılığını artıran kritik bir sonuç doğurduğunu göstermektedir. Özellikle mutfak endüstrisinde, ustaların sahip olduğu reçeteler, üretim teknikleri ve ürün bilgileri gibi kritik bilgiler yalnızca belirli kişilerin kontrolünde olduğunda, bu kişilerin işten ayrılması, hastalanması veya işe gelememesi durumunda işletme ciddi operasyonel risklerle karşılaşmaktadır. Katılımcılar, bilgiye erişimin kişilere bağımlı olmasının üretimde aksamalara, iş gücünde verimsizliğe ve kurumsal hafızanın zayıflamasına yol açtığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda, bilgi saklama davranışı, bireysel bir eylem olmanın ötesinde, işletmenin operasyonel sürekliliğini ve kurumsal standartlarını doğrudan etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcıların ifadeleri, bilgi saklamanın kültürel aktarım açısından da olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bilgi saklama davranışının sonuçlarından olan mutfak kültürünün aktarılamaması çok sayıda katılımcı tarafından vurgulanmasa da odaklanılması gereken kritik bir sorundur. Yöresel tarifler, geleneksel pişirme teknikleri ve ustalık bilgisine dayalı derin birikimlerin paylaşılmaması, mutfak kültürünün sonraki kuşaklara aktarılmasını zorlaştırmakta ve gastronomi mirasının sürekliliğini tehdit etmektedir. Katılımcılar, bilginin sır gibi saklanması veya herhangi bir nedenle aktarılmamasının, geleneksel yemeklerin unutulmasına ve kültürel değerlerin kaybolmasına yol açtığını belirtmişlerdir. Buradan hareketle, bilgi saklama davranışının kültürel düzeyde de olumsuz etkilere sahip olduğu söylenebilir.

Araştırma bulguları, bilgi saklama davranışının mutfak çalışanlarının mesleğe yönelik heves ve bağlılıklarını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, şefler veya deneyimli çalışanlar tarafından bilgi, tecrübe ve reçetelerin kasıtlı olarak saklanması, yeni başlayan personel ve stajyerlerde mesleğe karşı olumsuz düşüncelere yol açtığını belirtmişlerdir. Bu durum, yalnızca öğrenme süreçlerini geciktirmekle kalmayıp, çalışanların aidiyet duygusunu zayıflatmakta, kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden olmakta ve sonuç olarak meslekten soğuma veya sektörden ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Bu bulgular, bilgi saklamanın bireysel düzeyde öğrenme ve mesleki gelişim süreçlerini olumsuz etkilediğini, dolayısıyla mutfak sektöründe iş gücü kaybına ve mesleki sürekliliğin zayıflamasına neden olabileceğini göstermektedir. Literatürde yapılmış bazı çalışmalar bilgi saklama davranışının işten ayrılma niyetini (Jena ve Swain, 2021; Xu vd., 2002) tetiklediğini göstermektedir. Ancak bu bulgular araştırmamız kapsamında ortaya çıkan mesleği bırakma sonucunu destekler nitelikteymiş gibi görünse de birbirinden ayrılmaktadır. Bu ayrışma, araştırmamız kapsamında mesleği bırakarak başka meslek dallarına yönelme şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Araştırma bulguları, mutfaklarda bilgi saklama davranışının çalışanlarda motivasyon kaybına yol açtığını göstermektedir. Katılımcılar, bilginin kısıtlı paylaşılması veya hiç paylaşılmasının özellikle çıraklar ve yeni başlayan çalışanlarda yetersizlik, değersizlik ve işlevsiz olma algısını tetiklediğini belirtmişlerdir. Bu durum, bireysel düzeyde iş doyumunun düşmesine ve işine karşı ilgisizliğin artmasına neden olurken, ekip içi uyum ve iş birliğini de olumsuz etkilemektedir. Bilgi saklama davranışı, mutfak

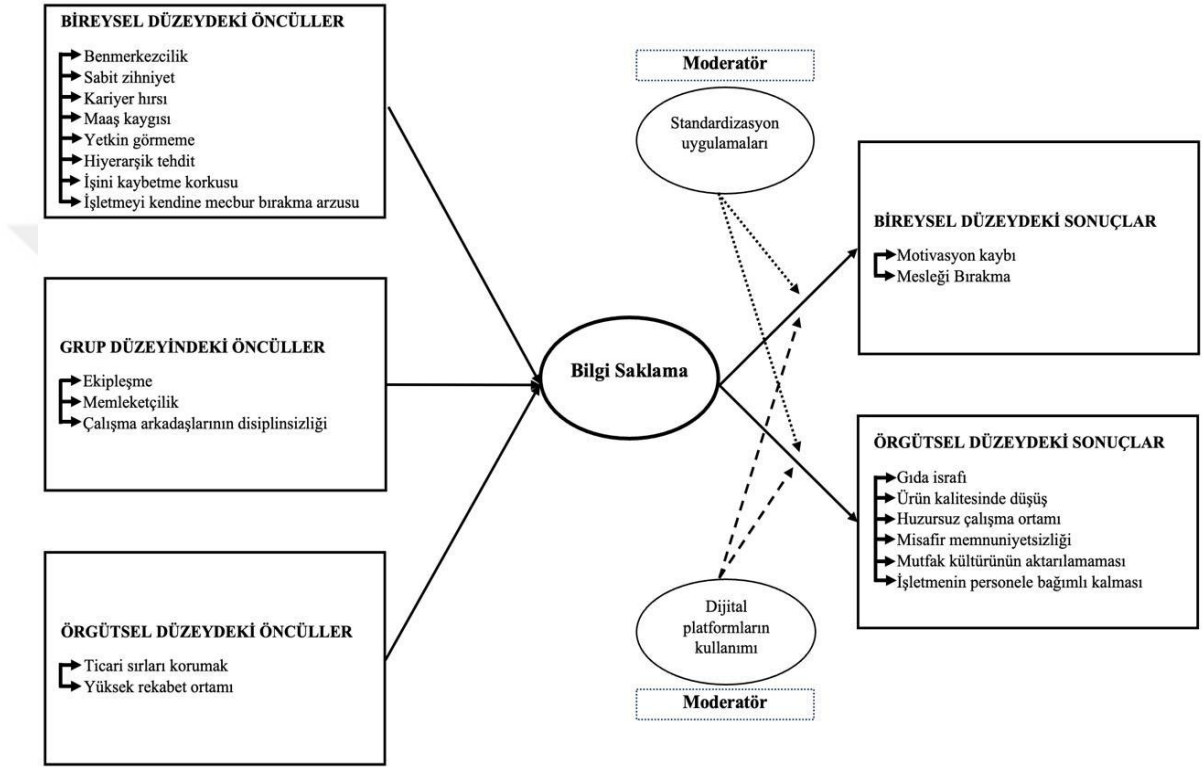
alıřanlarının motivasyonunu zedeleyen ve performans dūřuklūėuna yol açan önemli risk olarak karıřımıza çıkmaktadır.

Araştırma bulguları, bilgi saklama davranışının mutfak endūstrisi özelinde hem misafir memnuniyetsizliği hem de ürün kalitesinde dūřūře yol açtığını göstermektedir. Katılımcılar, standart reçetelerin paylaşılmamasının ve üretim süreçleriyle ilgili kritik bilgilerin gizlenmesinin, özellikle yeni başlayan çalışanların ürünleri doğru ve standartlara uygun şekilde hazırlamasını engellediğini belirtmişlerdir. Bu durum, ürünlerde tutarsızlıklar, standardın bozulması ve hatalı sunumlar olarak ortaya çıkmakta ve misafirin beklentilerinin karşılanamamasına, hayal kırıklığına ve memnuniyetsizliğe neden olmaktadır. Katılımcılar, bilgi saklama davranışının işletme itibarını zedeleyebileceğini ve müşteri memnuniyetsizliği ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca bilgi paylaşımının yetersizliği, ürün kalitesinin sürdürülebilirliğini engellemekte, ekip içinde öğrenme ve yetiştirme süreçlerinde aksamalara yol açmakta ve sonuç olarak işletmenin genel hizmet kalitesi ile misafir deneyimini olumsuz etkilemektedir.

Araştırma bulguları ve literatürde yer alan bir çalışma, bilgi saklama davranışının mutfaklarda gıda israfını artırdığını göstermektedir. Katılımcılar, kritik reçetelerin, malzeme kullanımına dair püf noktalarının ve üretim süreçlerinin paylaşılmamasının, hatalı ürün hazırlama ve yanlış malzeme kullanımına yol açtığını ifade etmişlerdir. Mangla ve arkadaşlarının (2021) alışması, tedarik zincirlerinde bilgi saklamanın gıda israfını artırdığını ve döngüsel ekonomiye uyumu, izlenebilirliği ve atık yönetimini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Her iki bulgu da, bilgi paylaşımının yetersizliğinin hem bireysel düzeyde hem de sistemsel düzeyde israfa neden olduğunu göstermektedir. Bulguların ayrıştığı nokta ise bizim araştırmamızın mutfak içi operasyonel süreçlere ve deneyimsiz personelin doğrudan etkilenmesine odaklanmasıdır. Literatürde ise daha çok tedarik zinciri, döngüsel ekonomi ve sürdürülebilirlik bağlamında makro düzeyde etkiler ele alınmaktadır. Sonuç olarak, hem araştırma bulguları hem de literatür, bilgi saklama davranışının gıda israfı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu açıkça göstermektedir.

şekil 4, bilgi saklama davranışını etkileyen bireysel, grup ve örgütsel düzeydeki öncüller ile bu davranışın bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarını bütüncül biçimde

göstermektedir. Modelde, bilgi saklama davranışının nedenleri çok katmanlı bir yapı içinde ele alınmış; bireysel eğilimler, grup dinamikleri ve örgütsel koşullar arasındaki etkileşimler vurgulanmıştır. Ayrıca standartlaştırma uygulamaları ve dijital platformların kullanımı, davranışın etkilerini biçimlendiren moderatör değişkenler olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu yapı, bilgi saklamanın yalnızca bireysel bir tutum değil, örgütsel süreçlerle iç içe geçmiş çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 4. Mutfakta Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri ve Sonuçları

Araştırma bulguları, bilgi saklama davranışının önlenmesinde etkili stratejilerden birinin standardizasyon çalışmaları olduğunu göstermektedir. Standart reçetelerin hazırlanması, yazılı ve görsel materyallerle desteklenerek çalışanların erişimine açık hale getirilmesi, mutfak çalışanlarının bilgiye eşit erişimini kolaylaştırmakta ve bireylerin bilgiyi tekelleştirme eğilimini azaltmaktadır. Ayrıca bu reçetelerin oryantasyon süreçlerinde aktif olarak kullanılması, yeni çalışanların bilgiye hızla adapte olmasına katkı sağlamakta ve bilgi paylaşımının kurumsallaşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, standardizasyon yalnızca kalite ve verimlilik aracı değil, aynı zamanda bilgi saklamayı önleyici bir yönetim mekanizması olarak da değerlendirilebilmektedir.

Araştırma bulgularına göre, dijital platformların kullanımı bilgi saklama davranışını önlemede öne çıkan yöntemlerden biri olarak görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri, özellikle WhatsApp grupları, dijital reçete arşivleri, menü paylaşım sistemleri ve videolu içeriklerin bilgi paylaşımında etkili araçlar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu uygulamalar sayesinde bilgi, yalnızca bireylerin tekelinde kalmamakta, daha geniş bir erişim ağına yayılmaktadır. Dijital ortamların sağladığı kolay erişim, şeffaflık ve bilginin kalıcı olarak arşivlenmesi, çalışanların bilgiye ulaşmasını kolaylaştırarak saklama davranışının cazibesini azaltmaktadır. Ayrıca görseller ve videolarla desteklenen içerikler, özellikle yeni başlayan çalışanların öğrenme sürecini hızlandırmakta ve bilginin aktarımını daha verimli hale getirmektedir. Katılımcıların vurguladığı üzere, dijital platformlar mutfak endüstrisinde hem bilgi akışını hızlandıran hem de bilginin kaybolmasını engelleyen bir araç olarak işlev görmektedir, bu yönüyle bilgi saklama davranışına karşı önemli bir çözüm sunmaktadır. Araştırmanın bulguları ışığında ortaya çıkan moderatörlerin pratikte de bilgi saklama davranışını önlemede çözüm üretme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, özellikle standardizasyon uygulamaları ve dijital platformların kullanımı başlıklı iki çözüm önerisi dikkat çekmektedir.

Araştırma bulguları, bilgi saklama davranışının öncüllerini ve sonuçlarını ortaya koymakla kalmayıp, süreci etkileyebilecek yeni bağlamsal faktörleri de ortaya koymuştur. Bu bağlamda, dijital platform kullanımı ve standardizasyon uygulamaları, bilgi saklama davranışının sonuçlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltan moderatör değişkenler olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, dijital platformların tarif, menü ve prosedürlerin paylaşımını kolaylaştırarak bilgiye erişim için alternatif kanallar sunduğunu vurgulamıştır. Bu bulgu, dijitalleşmenin bilgi paylaşımını teşvik ettiğini ve çalışanlar arasında şeffaflığı artırdığını gösteren literatürdeki çalışmalarla örtüşmektedir (Razmerita vd., 2016). Benzer şekilde, standartlaştırılmış tarifler gibi uygulamalar, bilgiye eşit erişim sağlayarak bilgi saklamanın olumsuz etkilerini sınırlandırmaktadır. Nitekim literatür, standardizasyon çabalarının bilgi asimetrisini azalttığını da vurgulamaktadır (Sageder vd., 2019).

Bu çalışmada, elde edilen bulguların literatürdeki teorilerle ilişkilendirilmesi yoluyla, nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin güçlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu yaklaşım, bulguların yalnızca gözlemsel değil, aynı zamanda kuramsal bir temele

dayandığını ortaya koymaktadır. Leung (2015) ve Golafshani (2003) gibi araştırmacılar, nitel çalışmaların teorik çerçevelerle bütünleştirilmesinin, araştırmanın bilimsel değerini artırdığı ve sonuçların yorumlanabilirliğini güçlendirdiği hususunu vurgulamaktadır. Tablo 10, bilgi saklamanın öncüllerini ve sonuçlarını mevcut teoriler çerçevesinde değerlendirmektedir. Her bir öncül, ilişkili olduğu veya olabileceği teorik bir düzleme yerleştirilmiştir. Bu hem bulguların tartışılmasına hem de gelecekte yapılacak nicel araştırmaların için teorik perspektif sağlamaya katkı sağlayacaktır.

Tablo 10. Öncül ve Sonuçların Literatürdeki Teorilerle İlişkilendirilmesi

Öncül	İlgili Teori	Değerlendirme
İşletme tarafından haksızlığa uğramak	Örgütsel adalet teorisi (Colquitt 2001).	İşletme tarafından haksızlığa uğramak, çalışanların adalet algısını olumsuz etkileyerek bilgi saklamayı tetikleyebilir.
	Sosyal değişim teorisi (Blau, 2017).	Çalışan, işletmeden adil karşılık görmediğinde buna bilgi saklama ile karşılık verebilir.
İşini kaybetme korkusu	Psikolojik güvenlik teorisi (Edmondson, 1999).	İşini kaybetme korkusu yüksek olan bir çalışan, kendi konumunu tehlikeye atabileceği endişesiyle bilgiyi saklama eğilimi gösterebilir.
İşletmeyi kendine mecbur bırakma arzusu	Kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Salancik, 1978)	Bilgiyi stratejik kaynak olarak tutmanın işletmeyi çalışana bağımlı kılmaktadır.
	Güç ve bağımlılık teorisi (Emerson, 1962).	Bilgi saklama, gücü elinde tutma stratejisi olarak görülebilir.
Ticari sırları korumak	Bilgi tabanlı görüş (Grant, 1996).	Bilgi, işletmenin en kritik stratejik kaynağıdır, korunmalıdır.
Maaş kaygısı	Sosyal değişim teorisi (Blau, 2017).	Maaş kaygısı maddi kayıp tehdidi algısıyla bilgi paylaşımını azaltır ve çalışanlar bilgiyi kişisel çıkarlarını korumak için saklayabilir.
Rekabet	Sosyal karşılaştırma teorisi (Festinger, 1954).	Çalışanlar, rekabette geri kalmamak için bilgi saklayabilir.
Ekipleşme	Sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1979; Turner vd., 1979)	Grup içi-grup dışı ayrımı, bilgi paylaşımını sınırlar.
Çalışma arkadaşlarının iş disiplinsizliği	Sosyal değişim teorisi (Blau, 2017).	Disiplinsiz çalışana yatırım yapmak istenmeyebilir. Bilgi paylaşımı da bir yatırım olarak görülebilir.
Hiyerarşik tehdit	Sosyal karşılaştırma teorisi (Festinger, 1954).	Hiyerarşik tehdit çalışanların kendilerini üst düzey çalışanlarla kıyaslaması sonucu konumlarını koruma amacıyla kritik bilgileri saklamalarına yol açar
Memleketçilik	Sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1979; Turner vd., 1979).	Hemşerilik bağları bilgi paylaşımı davranışlarını belirler. Çalışanlar kendi iç grubu dışındakilerden bilgi saklayabilir.
Sabit zihniyetli olmak	Zihin yapısı teorisi (Mindset Theory) (Dweck, 2006)	Sabit zihniyetli bireyler öğrenmeye kapalıdır, bilgi paylaşımını tehdit görebilir.
Yetkin görmeme	Öz-yeterlilik teorisi (Bandura, 1977).	Çalışanlar, bilgi paylaşacakları kişinin belirli görevleri başarıyla yerine getirebileceğine inanmadıklarında bilgiyi saklama eğilimi gösterebilir.
Benmerkezcilik	Sosyal egemenlik teorisi (Sidanius ve Pratto, 2001).	Bilgiyi paylaşmamak, statü koruma stratejisi olarak görülebilir.
Kariyer hırsı	Psikolojik güvenlik teorisi (Edmondson, 1999).	Bilgi saklama kariyer ilerlemesini güvence altına alma stratejisidir. Kariyer hırsı yüksek bireyler, kendi konumlarını zayıflatma riskini taşıdığını düşündüklerinde, bilgi saklamayı bir koruma mekanizması olarak kullanabilirler.
Sonuç	İlgili Teori	Değerlendirme
Huzursuz Çalışma Ortamı	Sosyal değişim teorisi (Blau, 2017).	Bilgi paylaşımı, karşılıklı fayda ve güvene dayalıdır. Bilginin saklanması, ekip içi sosyal değişim süreçlerini bozabilir ve huzursuzluğa neden olabilir.
İşletmenin Personele Bağımlı Kalması	Kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer ve Salancik, 1978).	Çalışanların sahip olduğu kritik bilgi ve tecrübeler, işletmeler için stratejik bir kaynaktır. Bu kaynağın sadece belirli kişilerde bulunması, işletmeyi bu kişilere bağımlı hâle getirir.
Mutfak Kültürünün Aktarılamaması	Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1977).	Deneyimli çalışanlar bilgilerini paylaşmazsa, gözlem yoluyla öğrenme engellenir ve kültürel aktarım engellenir.
	Kültürel Sermaye Teorisi (Bourdieu, 1986).	Bilgi ve becerilerin paylaşılmaması, kültürel mirasın kaybına yol açar.
Mesleği bırakma	Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2000)	Bilgi saklama, çalışanların yeterlilik, aidiyet ve motivasyon ihtiyaçlarını karşılamayı engeller ve bu da mesleği bırakma niyetine yol açabilir.
Ürün Kalitesinde Düşüş	Toplam Kalite Yönetimi	Standart bilgi ve prosedürlerin saklanması kalite kontrol ve sürekliliğini

	(Deming, 1986).	bozar.
Motivasyon kaybı	Öz Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 2000).	Çalışanlar, bilginin saklanmasıyla yeterli destek ve rehberlik alamazlar, dolayısıyla yeterli ihtiyaçları karşılanmaz, kendilerini yetersiz ve değersiz hissederler.
Misafir Memnuniyetsizliği	Beklenti Doğrulama (Oliver, 1980).	Bilgi saklama davranışı, çalışanların gerekli bilgiyi paylaşmaması sonucunda hizmetin standart dışı sunulmasına ve hatalı ürünler üretilmesine yol açar. Bu durum, müşterinin beklentilerini karşılamadığı için memnuniyetsizlik oluşur.

4.2. Teorik Katkılar

Bu çalışmanın bulguları, özellikle mutfak endüstrisine özgü dinamikleri ortaya koyarak mevcut bilgi birikiminin ötesine geçmiştir. Bu bağlamda çalışma, bilgi saklama olgusunun sektörel bağlamda nasıl farklılaştığını göstermiş; böylece bilgi saklama davranışlarına ilişkin yaklaşımların (Connelly vd., 2012) bağlamsal çeşitliliğini vurgulayan yeni bir boyut eklemiştir. Bu yönüyle araştırma bilgi saklamanın teorik düzleminin bağlam temelli olarak genişletilmesine katkı sunmuştur. Ayrıca bu araştırma, mutfak endüstrisinde bilgi saklama davranışının öncüllerini ve önleme yollarını sistematik biçimde ele alarak bilgi yönetimi literatürüne önemli teorik katkılar sunmaktadır. Önceki çalışmalar (Wu ve Chen, 2015; Aljawarneh ve Atan, 2018; Lin vd., 2020; Khalid vd., 2020), bilgi saklama davranışlarını genellikle örgütsel bağlamlarda ve bilişsel, motivasyonel veya sosyal faktörler üzerinden incelemişken, bu araştırma mutfak endüstrisi özelinde, sektöre özgü bir bağlam sunmaktadır. İş disiplinsizliği, hiyerarşik tehdit, memleketçilik, maaş kaygısı, rekabet, kariyer hırsı ve benmerkezcilik gibi öncüller, bilgi saklama davranışını etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca bilgi saklamayı azaltmaya yönelik uygulamalar kapsamında standardizasyon çalışmaları ve dijital platformların rolü de önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, çalışma hem bilgi saklama davranışının oluşum mekanizmalarını sektöre özgü olarak açıklamakta hem de teorik literatürde göz ardı edilmiş uygulama boyutunu açığa çıkarmaktadır. Sonuç olarak, araştırma bilgi saklama ile ilgili literatüre, bilgi saklama davranışının doğasını mutfak ortamı üzerinden ele alarak, kuramsal çerçeveyi genişleten özgün bir katkı sağlamaktadır.

Bilgi saklama davranışı, literatürde genellikle sosyal değişim teorisi (Tsai vd., 2014; Zhao vd., 2016), psikolojik sahiplenme (Peng, 2013; Huo vd., 2016), güven teorisi gibi farklı disiplinlerden alınan teorik çerçeveler aracılığıyla açıklanmaktadır. Ancak bu davranışa özgü, bütüncül ve yerleşik bir teori henüz geliştirilmemiştir. (Anand vd., 2022). Bu durum, bilgi saklamanın kavramsal ve kuramsal olarak hala gelişmekte olan bir alan

olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu alandaki çalışmaların, kuramsal/teorik yani modelleme ve özgün teori inşası açısından önemli bir potansiyel taşıdığını ortaya koymaktadır. Bilgi saklama davranışının öncül ve sonuçlarını bu nitel araştırmayla ortaya koymak, bu olgunun arkasındaki neden-sonuç ilişkilerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bu tür açıklayıcı çerçeveler, bilgi saklamaya özgü kuramsal modellerin geliştirilmesi için temel teşkil eder. Dolayısıyla, bilgi saklamanın halen farklı alanlardan ödünç alınan teorilerle açıklanmaya çalışıldığı bir dönemde, bu tür çalışmalar alanın teorik temellerini güçlendirerek, bilgi saklama davranışına özgü bütüncül bir teorinin inşasına yönelik değerli bir katkı sunmaktadır.

Bu çalışma, daha önceki sistematik literatür derleme (Sheidaee vd., 2021; Khizar vd., 2024; Arain vd., 2024) çalışmaları tarafından ortaya konan öncül ve sonuçların ötesine geçerek, mutfak sektöründe bilgi saklama davranışının özgün öncül ve sonuçlarını ortaya koymaktadır. Önceki derleme ve meta-analizlerde genellikle otelcilik ve genel hizmet sektörleri ele alınırken, bu araştırma özellikle mutfak çalışanları bağlamında yeni bulgular sunmaktadır. Böylece literatüre hem sektöre özgü hem de davranışın psikolojik ve sosyal dinamiklerini açıklayan katkılar da sağlamaktadır. Araştırma, bilgi saklama davranışının yalnızca biçimlerini değil, aynı zamanda ortaya çıkış nedenlerini (öncüllerini) ve sonuçlarını da ortaya koyarak, bu olguya ilişkin açıklayıcı ve bağlamsal bir kuramsal çerçeve geliştirilmesine katkı sağlamıştır. (Bkz. Şekil 2)

4.3. Uygulayıcılara Katkılar / Öneriler

Bu araştırmanın uygulayıcılar şu şekilde katkı sağlamaktadır; birincisi, standart reçetelerin ve süreçlerin oluşturulması, bilginin erişilebilir ve şeffaf hale gelmesini sağlayarak çalışanların bilgiyi kendi tekelinde tutma eğilimini azaltmaktadır. İkincisi, dijital platformların kullanımı bilgi paylaşımını hızlandırmakta, bilginin kaybolmasını engellemekte, sosyal medya grupları, dijital reçete arşivleri ve video içerikler bu bağlamda etkin araçlar olarak öne çıkmaktadır. Üçüncüsü, bilgi saklamayı tetikleyen faktörlerden olan hiyerarşik tehdit, memleketçilik, maaş kaygısı, rekabet, kariyer hırsı ve benmerkezcilik göz önünde bulundurularak tasarlanacak oryantasyon ve eğitim programları, çalışanların psikolojik engellerini azaltarak bilgi paylaşımını teşvik edebilecektir. Dördüncüsü, işletmeler açık iletişimi ve iş birliğini ödüllendiren bir kültür oluşturarak bireysel rekabetten kaynaklanan bilgi saklamayı önleyebilecek, çalışanların

katkı ve başarılarının görünür kılınmasını sağlayacak, ekip içi güveni ve motivasyonu artırarak bilginin paylaşılmasını destekleyecektir. Son olarak, dijitalleşme mutfakta bilgi kaybını engelleyerek operasyonel verimliliği ve sürdürülebilirliği arttıracak, yeni çalışanların hızlı adaptasyonunu mümkün kılacaktır.

4.4. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Bu araştırma, mutfak endüstrisinde bilgi saklama davranışının boyutları, öncülleri ve sonuçlarını inceleyerek bilgi saklama davranışının engellenmesine yönelik çözüm önerileri geliştirmek üzere nitel bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Ancak, bazı sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırma yalnızca belirli bir coğrafi bölgede faaliyet gösteren otel ve restoran mutfaklarında çalışan bireylerle gerçekleştirilmiştir. Bu durum, elde edilen bulguların farklı kültürel bağlamlara, farklı sektörler veya daha geniş örneklemelere genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. Katılımcıların bilgi saklama gibi hassas bir konudaki deneyimlerini tam anlamıyla ve içtenlikle paylaşmaktan çekinmiş olabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırma sadece mutfak endüstrisine odaklanmıştır. Yiyecek içecek endüstrisinin servis, bar, muhasebe gibi diğer birimlerinde bilgi saklama davranışlarının farklı şekillerde ortaya çıkabileceği unutulmamalıdır. Bu durum, çalışmanın bağlamsal sınırlılıklarındandır.

Bu araştırmada elde edilen nitel bulgular, gelecekte yapılacak nicel araştırmalar aracılığıyla test edilebilir. Böylelikle, ortaya konan öncüller, sonuçlar ve moderatörlerin daha geniş örneklemeler üzerinde test edilmesi ve genellenebilirliğinin artırılması mümkün olacaktır. Ayrıca ileride yapılacak çalışmalarda farklı yöntemlerin birlikte kullanılması önerilmektedir. Örneğin, karma yöntem araştırmaları ile nitel bulguların derinlemesine analizi yapılırken, nicel yöntemlerle de ilişkilerin gücü ve yönü istatistiksel olarak test edilebilecektir. Gelecekteki araştırmaların, farklı işletme türleri ve turizm destinasyonları gibi çeşitli sahalarda yürütülmesi, bulguların mukayese edilebilir olmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, kültürler arası karşılaştırmalar yapılarak bilgi saklama davranışının farklı kültürel ortamlardaki görünümü de ortaya konabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akhtar, M. W., Karatepe, O. M., Syed, F., ve Husnain, M. (2021). Leader knowledge hiding, feedback avoidance and hotel employee outcomes: a moderated mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Alavi, M., ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Alaydi, B., Mahomed, A. S. B., Imm, N. S., ve Hwa, C. J. (2021). The consequences of knowledge hiding behavior in organizations: A systematic literature review. *Studies of Applied Economics*, 39(10).
- Alcover, C. M., Rico, R., Turnley, W. H., ve Bolino, M. C. (2017). Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 16-29.
- Algan, F. M. (2020). Standardizasyon sisteminin yönetişimi. *Verimlilik Dergisi*, (4), 175-201.
- Aljawarneh, N. M. S., ve 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.
- Alp, G. T., ve Namal, M. K. (2019). Toplumsal cinsiyet bağlamında Türkiye'deki sendikacılığın mevcut durumu: Antalya ili örneğİ. *Emek Araştırma Dergisi (GEAD)*, 10(15), 171-200.
- Alves, D., Duarte, A. P., Rosa, M., ve da Silva, S. (2024). Do they need us? Linking functional indispensability and voice behavior: The role of psychological ownership, job insecurity and organizational ambidexterity. *Economic and Industrial Democracy*, 45(2), 363-388.

- Anand, A., Offergelt, F., ve Anand, P. (2022). Knowledge hiding – a systematic review and research agenda. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1438–1457.
- Anser, M. K., Ali, M., Usman, M., Rana, M. L. T., ve Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *The Service Industries Journal*, 41(5-6), 307-329.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Ashraf, N., ve Fang, Y. H. (2020). Top-down knowledge hiding in organizations: an empirical study of the consequences of supervisor knowledge hiding among local and foreign workers in the Middle East. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 611-625.
- Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Hameed, I., Khan, A. K., ve Rudolph, C. W. (2024). A meta-analysis of the nomological network of knowledge hiding in organizations. *Personnel Psychology*, 77(2), 651-682.
- Arain, G. A., Hameed, I., Khan, A. K., Nicolau, J. L., ve Dhir, A. (2022). How and when does leader knowledge hiding trickle down the organisational hierarchy in the tourism context? A team-level analysis. *Tourism Management*, 91, 104486.
- Arshad, M., ve Malik, M. A. R. (2021). Workplace deviance review—A philosophical stance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 93-104.
- Asrar-ul-Haq, M., ve Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744.
- Baldwin, S. (2006). Organisational justice. Brighton: *Institute for Employment Studies*.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Báti, A. (2024). Traditional food as cultural heritage in Hungary. *Acta Ethnographica Hungarica*, 68(2), 481-498.
- Befu, H. (1977). Social exchange. *Annual review of Anthropology*, 6, 255-281.

- Berktaş, M. Y., ve Doğan, H. (2025). Gastronomide Yapı Taşı Olarak Örtülü Bilgi: Eylem Tabanlı Kazanım ve Geliştirme Stratejileri. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(8), 626-637.
- Blau, P. (2017). Exchange and power in social life. 2nd Edition Routledge.
- Bourdieu P. (1986). The forms of capital. In Richardson J. (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Carayannis, E. G., Ferreira, J. J., ve Fernandes, C. (2021). A prospective retrospective: conceptual mapping of the intellectual structure and research trends of knowledge management over the last 25 years. *Journal of knowledge management*.
- Caroline Martins, E., ve Meyer, H. W. (2012). Organizational and behavioral factors that influence knowledge retention. *Journal of knowledge management*, 16(1), 77-96.
- Castro-Castañeda, R., Vargas-Jiménez, E., Menéndez-Espina, S., ve Medina-Centeno, R. (2023). Job insecurity and company behavior: influence of fear of job loss on individual and work environment factors. *International journal of environmental research and public health*, 20(4), 3586.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., ve Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chirumbolo, A., Callea, A., ve Urbini, F. (2021). The effect of job insecurity and life uncertainty on everyday consumptions and broader life projects during COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5363.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.

- Connelly, C. E., Ford, D. P., Gallupe, B., Turel, O., ve Zweig, D. (2009). The effects of competition and time constraints on knowledge transfer: Exploratory findings from two experiments. In *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.
- Connelly, C. E., ve Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., ve Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Connelly, C.E., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., (2019). Understanding Knowledge Hiding in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 40(7), 779-782.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of tourism research*, 33(1), 47-64.
- Cooper, C. (2015). Managing tourism knowledge. *Tourism recreation research*, 40(1), 107-119.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., ve Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.
- Creswell, J. W., ve Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Davenport, T., ve Prusak, L. (1998). Learn how valuable knowledge is acquired, created, bought and bartered. *The Australian Library Journal*, 47(3), 268-272.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deming, E.W. (1986). Out of the crisis. Cambridge , MA : Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Studies.
- Despres, C., ve Chauvel, D. (1999). Knowledge management (s). *Journal of knowledge Management*, 3(2), 110-123.

- Donate, M. J., González-Mohíno, M., Appio, F. P., ve Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of business research*, 144, 572-586.
- Donate, M. J., ve de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, 68(2), 360-370.
- Duarte Alonso, A., O'Shea, M., ve Kok, S. K. (2022). Managing knowledge in the context of gastronomy and culinary tourism: A knowledge-based view. *Tourism Recreation Research*, 47(2), 145-159.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., ve McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41. <https://doi.org/10.2307/2089716>
- Epley, N., ve Caruso, E. M. (2004). Egocentric ethics. *Social justice research*, 17(2), 171-187.
- Farmer, N., ve Hingst, R. (2025). Tacit knowledge in cooking: A key to teaching and integrating cooking as a practice. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 57(8), 787–797.
- Fathi, A., Farhadi, A., ve Rehg, J. M. (2011, November). Understanding egocentric activities. In *2011 International conference on computer vision* (pp. 407-414). IEEE.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Finlay, L. (2002). “Outing” the researcher: the provenance, process, and practice of reflexivity. *Qualitative health research*, 12(4), 531-545.

- Fu, F., Tarnita, C. E., Christakis, N. A., Wang, L., Rand, D. G., ve Nowak, M. A. (2012). Evolution of in-group favoritism. *Scientific reports*, 2(1), 460.
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., ve Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783-799.
- Garg, N., Kumar, C., ve Ganguly, A. (2022). Knowledge hiding in organization: A comprehensive literature review and future research agenda. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 31-52.
- Ghaziri, H., ve Awad, E. (2005). Is there a future for knowledge management. *Journal of Information Technology Management*, 16(1), 31-38.
- Giritlioğlu, İ. (2010). Otel mutfaklarında çalışan personelin sektörde kariyer düşüncelerinin ortaya konulmasına yönelik bir araştırma. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 1(1), 111-124.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. The qualitative report, 8(4), 597-607.
- Gonzalez, R. V. D., ve Martins, M. F. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. *Gestão & Produção*, 24, 248-265.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Guest, G., Bunce, A., ve Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Gürlek, M. (2019). Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgören hizmet performansı üzerindeki etkisinde aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi*.
- Gürlek, M. (2020). Antecedents of knowledge hiding in organizations: A study on knowledge workers. *Economics Business and Organization Research*, 20-32.
- Gürlek, M. (2021). Shedding light on the relationships between Machiavellianism, career ambition, and unethical behavior intention. *Ethics & Behavior*, 31(1), 38-59

- Gürlek, M., Koç, B., ve Memili, E. (2025). Does high employee performance trigger abusive supervision? Evidence from hotel businesses. *Anatolia*, 36(1), 158-176.
- Gürlek, M., ve Koseoglu, M. A. (2023). Mapping knowledge management research in hospitality: a bibliometric analysis. *The Service Industries Journal*, 43(9-10), 676-726.
- Hallin, C. A., ve Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism management*, 29(2), 366-381.
- He, P., Jiang, C., Xu, Z., ve Shen, C. (2021). Knowledge hiding: current research status and future research directions. *Frontiers in psychology*, 12, 748237.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N., ve Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: when competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618.
- Hoe, S. L. (2006). Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI model and informal knowledge processes. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(4), 490-502.
- Hotel & Restaurant (2023), Turizmde yükselen şehir: Ankara
<https://www.hotelrestaurant.com.tr/haberler/turizmde-yukselen-sehir-ankara>
(Erişim Tarihi: 03.09.2025)
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., ve Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.
- Ilin, D. M. (2025). Egocentric Orientation as a Factor of Infantile Organizational Behavior of Managers. *Available at SSRN 5129791*.
- Iqbal, O., Ali, Z., ve Azam, A. (2022). Exploring the underlying mechanism between fear of losing power and knowledge hiding. *Frontiers in Psychology*, 13, 1069012.
- Irshad, J., Malik, F., ve Sarfraz, S. (2023). Interpersonal conflicts at work and knowledge hiding: Moderating role of interactional justice and mediating role of workplace well-being. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 17(1), 135-161.

- Issac, A. C., ve 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.
- Jena, L. K., ve Swain, D. (2021). How knowledge-hiding behavior among manufacturing professionals influences functional interdependence and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 12, 723938.
- Jeong, J., Kim, B. J., ve Kim, M. J. (2022). The impact of job insecurity on knowledge-hiding behavior: The mediating role of organizational identification and the buffering role of coaching leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 16017.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z., ve 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(7), 800-818.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., ve Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of knowledge management*, 7(4), 75-91.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., ve Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965.
- Kapasi, A., ve Pei, J. (2022). Mindset theory and school psychology. *Canadian Journal of School Psychology*, 37(1), 57-74.
- Kelloway, E. K., ve Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International journal of management reviews*, 2(3), 287-304.
- Khalid, M., Gulzar, A., ve Khan, A. K. (2020). When and how the psychologically entitled employees hide more knowledge?. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102413.
- Khizar, H. M. U., Khurshid, R., ve Al-Waqfi, M. (2024). Unraveling the two decades of Knowledge Hiding scholarship: A systematic review, bibliometric analysis, and literature synthesis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100624.

- Kianto, A., Ritala, P., ve Vanhala, M. (2013). The role of knowledge management practices in supporting employee-driven innovation. *International Journal of Human Resource Management*, 24(22), 4403–4420.
- Koerich, G. H., Ferreira, F. A., da Silva, J. A. C. A., ve Catapan, A. H. (2024). Learning experiences in the culinary classroom: Identifying barriers and enablers in the practical teaching-learning process in gastronomy. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 35, 100508.
- Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. *Qualitative inquiry*, 2(3), 275-284.
- Landis, J. R., ve Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *biometrics*, 159-174.
- Lasisi, T. T., Constanța, E., ve Eluwole, K. K. (2022). Workplace favoritism and workforce sustainability: an analysis of employees' well-being. *Sustainability*, 14(22), 14991.
- Lee, J. H., ve Shin, H. C. (2025). Perception of organizational politics, organizational injustice, organizational silence, and knowledge-hiding behavior in hotel employees. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 53(1), 1-12.
- Leung, L. (2015). Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. *Journal of family medicine and primary care*, 4(3), 324-327.
- Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., ve Zhong, L. (2020). To empower or not to empower? Multilevel effects of empowering leadership on knowledge hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102540.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J., ve Bracken, C. C. (2002). Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability. *Human communication research*, 28(4), 587-604.
- Magee, J. C., ve Galinsky, A. D. (2008). 8 social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management annals*, 2(1), 351-398.

- Mangla, S. K., Börühan, G., Ersoy, P., Kazancoglu, Y., ve Song, M. (2021). Impact of information hiding on circular food supply chains in business-to-business context. *Journal of Business Research*, 135, 1-18.
- Massaro, M., Dumay, J., ve Garlatti, A. (2015). Public sector knowledge management: a structured literature review. *Journal of knowledge management*, 19(3), 530-558.
- Massaro, M., Moro, A., Aschauer, E., ve Fink, M. (2019). Trust, control and knowledge transfer in small business networks. *Review of Managerial Science*, 13(2), 267-301.
- Masuda, N., ve Fu, F. (2015). Evolutionary models of in-group favoritism. *F1000prime reports*, 7, 27.
- Maurer, S. D., ve Zugelder, M. T. (2000). Trade secret management in high technology: a legal review and research agenda. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 155-174.
- McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American society for Information Science and Technology*, 53(12), 1009-1018.
- Memon, K. R., Ghani, B., Hyder, S. I., Han, H., Zada, M., Ariza-Montes, A., ve Arraño-Muñoz, M. (2022). Management of knowledge and competence through human resource information system—A structured review. *Frontiers in Psychology*, 13, 944276.
- Miao, Y., Qi, N., Liu, E., ve Zhai, P. (2022). Temporary team performance and knowledge hiding: Mediated by interpersonal mistrust. *Frontiers in Psychology*, 13, 876710.
- Miles, B. W., ve Jozefowicz-Simbeni, D. M. H. (2010). Naturalistic inquiry. *The handbook of Social Work research method*, 415-425.
- Mistilis, N., ve Sheldon, P. (2006). Knowledge management for tourism crises and disasters. *Tourism Review International*, 10(1-2), 39-46.

- Mueller, J., Hutter, K., Fueller, J., ve Matzler, K. (2011). Virtual worlds as knowledge management platform—a practice-perspective. *Information Systems Journal*, 21(6), 479-501.
- Münstermann, B., ve Weitzel, T. (2008). What is process standardization?.
- Nisula, A. M., ve Kianto, A. (2016). The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1920-1937.
- Oliveira, M., Curado, C., ve de Garcia, P. S. (2021). Knowledge hiding and knowledge hoarding: a systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 277-294.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Otowicz, M. H., Lacerda, L. L. L. D., Emmendoerfer, L., ve Biz, A. A. (2022). Tourism, knowledge management and its processes: an integrative literature review. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, e-2368.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., ve Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 42(5), 533-544.
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S., ve Lim, V. K. (2018). The dark triad and knowledge hiding. *International Journal of Information Management*, 42, 36-48.
- Panopto. (2018). Panopto workplace knowledge and productivity report. Retrieved from <https://www.panopto.com/resource/valuing-workplace-knowledge/>. Erişim Tarihi: 27.06.2025
- Papargyropoulou, E., Lozano, R., Steinberger, J. K., Wright, N., ve Bin Ujang, Z. (2014). The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste. *Journal of cleaner production*, 76, 106-115.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge?. *Journal of knowledge management*, 17(3), 398-415.

- Pfeffer, J. ve Salancik, G. (1978) The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Harper & Row*, New York.
- Pierce, J. L., Kostova, T., ve Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of general psychology*, 7(1), 84-107.
- Qiao, X., Mahmood, F., Ahmad, B., Bashir, M., ve Bari, M. W. (2023). Workplace conflicts and knowledge hiding: Mediating role of relational psychological contract breach. *Heliyon*, 9(7).
- Rao, Y., Lao, L., ve Liu, C. (2021). How do front-line employees make decisions on whether to hide their knowledge from co-workers in hospitality firms?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1532-1553.
- Rao, Y., Xie, J., ve Xu, X. (2024). Facilitating “migrant-local” tacit knowledge transfer in rural tourism development: A longitudinal case study. *Tourism Management*, 100, 104836.
- Razmerita, L., Kirchner, K., ve Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of knowledge Management*, 20(6), 1225-1246.
- Riaz, S., Xu, Y., ve Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: the mediating role of job tension. *Sustainability*, 11(20), 5547.
- Ruparel, N., ve Choubisa, R. (2020). Knowledge hiding in organizations: A retrospective narrative review and the way forward. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 5-22.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sageder, M., ve Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Management control in multinational companies: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 875-918

- Sarıgül-Yılmaz, D., ve Uçuk, C. (2025). Gastronomi ve Mutfak Sanatları Mutfak Uygulama Derslerinde Öğrenci Performansının Değerlendirilmesi İçin Delphi Tekniği ile Oluşturulmuş Rubrik Önerisi. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 13(1), 1-22.
- Sebele-Mpofu, F. Y. (2020). Saturation controversy in qualitative research: Complexities and underlying assumptions. A literature review. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1838706.
- Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change.
- Serenko, A., ve Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of knowledge management*, 20(6), 1199-1224.
- Shapiro, G. K., ve Burchell, B. J. (2012). Measuring financial anxiety. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 5(2), 92.
- Sheidaei, S., Rajabion, L., Philsoophian, M., ve Akhavan, P. (2021, September). Antecedents and consequences of knowledge hiding: A literature review. In *European Conference on Knowledge Management* (pp. 692-704). Academic Conferences International Limited.
- Sidanius, J., ve Pratto, F. (2001). Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression. *New York: Cambridge University Press*.
- Sormaz, Ü., Arman, A., ve Erdem, Ö. (2020). Uygulamalı mutfak eğitimi organizasyonlarının öğrencilerin mutfak bilgi ve beceri düzeyine etkisi: Ulusal aşçılık kampı örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 7(1), 209-223.
- Stovel, M., ve Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management—friend or foe?. *Journal of intellectual Capital*, 3(3), 303-322.
- Sulek, J. M., ve Hensley, R. L. (2004). The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 45(3), 235-247.

- Sumbal, M. S., Tsui, E., See-To, E., ve Barendrecht, A. (2017). Knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry: a multi perspective study. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 907-924.
- Tajfel, H., ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S.
- Tariq, H., Almashayekhi, A. O., Burhan, M., Umrani, W. A., ve Akram, Z. (2025). Customers' devaluation in hospitality organizations: A social learning perspective of customer-targeted knowledge hiding behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103960.
- Tian, Y., Mao, L., Zhou, M., ve Cao, Q. (2021). Knowledge-based psychological ownership and knowledge hiding: The roles of loss of knowledge power and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(8), 1-13.
- Tsay, C. H. H., Lin, T. C., Yoon, J., ve Huang, C. C. (2014). Knowledge withholding intentions in teams: The roles of normative conformity, affective bonding, rational choice and social cognition. *Decision Support Systems*, 67, 53-65.
- Tseng, S. M., ve Yong, S. Y. (2025). Exploring the Impacts of Service Gaps and Recovery Satisfaction on Repurchase Intention: The Moderating Role of Service Recovery in the Restaurant Industry. *Tourism and Hospitality*, 6(3), 147.
- Turner, J. C., Brown, R. J., ve Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European journal of social psychology*, 9(2), 187-204.
- TÜROFED (2023), Türkiye turizm istatistikleri 2023
https://www.turofed.org.tr/panel/upload_system/pages_file/86de6b7faaf393deb_d50ea1c7685a0fd.pdf (Erişim Tarihi: 03.09.2025)
- Wang, S., ve Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., ve Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-37). Emerald Group Publishing Limited.

- Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–48). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Wu, C. M., ve Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27-38.
- Xiao, M., ve 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.
- Xiong, C., Chang, V., Scuotto, V., Shi, Y., ve Paoloni, N. (2021). The social-psychological approach in understanding knowledge hiding within international R&D teams: An inductive analysis. *Journal of Business Research*, 128, 799-811.
- Xu, A., Zeng, H., Zheng, Q., ve Su, X. (2022). The influence of leader–signaled knowledge hiding on tourism employees’ work withdrawal behavior: A moderated mediating model. *Frontiers in Psychology*, 13, 1032845.
- Yeşiltaş, M., Arici, H. E., ve Sormaz, Ü. (2022), Does perceived overqualification lead employees to further knowledge hiding? The role of relative deprivation and ego depletion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1392
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., ve Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.

EKLER

EK-1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Görüşme Süresi:

Tarih:

GÖRÜŞME FORMU

Bu çalışmanın amacı, yiyecek içecek işletmelerinin mutfak birimlerinde çalışan bireylerin, bilgi saklama konusundaki tutumlarını inceleyerek bilgi saklama davranışının öncüllerini ve sonuçlarını tespit etmektedir. Görüşme formu 3 bölümden oluşmaktadır. Görüşme formunda bulunan soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Bu sebeple size yöneltilen soruları detaylı bir şekilde cevaplayarak bu konudaki görüşlerinizi en net şekliyle ifade etmeniz araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için oldukça önemlidir.

Katılımcı Bilgileri

1. Adınız, soyadınız ve yaşıınız nedir?
2. Eğitim durumunuz nedir?
3. Çalıştığınız birimde kaç yıldır çalışıyorsunuz?
4. Hangi departmanda ve hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?
5. Mesleğiniz ile ilgili eğitim aldınız mı?

Bilgi Saklama Kavramının Bilinirliğinin Tespit Edilmesi

1. İşletmelerde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkan “bilgi saklama” terimini daha önce duydunuz mu? Eğer cevabınız evet ise bu terimi nasıl ifade edersiniz?
2. Şu an çalıştığınız işletmede veya daha önceki işyerinizde bilgi saklama davranışı ile ilgili deneyimleriniz oldu mu? Bu deneyimleri anlatabilir misiniz?
3. Bilginin saklanması, işletme ve çalışanlar açısından bir sorun mudur?

Bilgi Saklama Davranışının Öncüllerinin ve Sonuçlarının Tespit Edilmesi

1. Çalıştığınız işletmede çalışanlar arasında bilgi saklama davranışı olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
2. Çalıştığınız işletmede bilgi saklama davranışının olduğunu örnekleyebileceğiniz olay veya gözlemleriniz var mı?
3. Meslek hayatınız boyunca bilgi saklama davranışında bulundunuz mu? Ne tür bilgileri nasıl ve neden sakladınız?
4. Bilgi saklama davranışının nedenleri hakkında ne düşünüyorsunuz?
5. Bir çalışanın bilgilerini saklaması veya paylaşmaması ne gibi sonuçlar doğurabilir?
6. Çalıştığınız işletmede bilgi saklama davranışını teşvik eden veya engelleyen anlayış ve uygulamalar var mı?
7. Bilgi saklama davranışının, çalışanlar ve işletme açısından etkilerini değerlendir misiniz?
8. Çalıştığınız işletmede bilgi saklama davranışının arttığı durumlar ve olaylar gözlemlediniz mi? Cevabınız evet ise detaylandırır mısınız?
9. Bilgi saklama davranışını önlemek üzere alınması gereken tedbirler neler olabilir?

EK-2: Etik Kurul İzni



Girişimsel Olmayan
Klinik Araştırmalar
Etik Kurulu

Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurul
Kararı

Non-Interventional Clinical Research Ethics
Committee Decision

Toplantı tarihi / Meeting date : 17.09.2025 Çarşamba
Toplantı No / Meeting No : 2025/9
Karar No / Decision No : GO 2025/2009

Sorumlu araştırmacının DOÇ. MERT GÜRLEK, yardımcı araştırmacısının ÖĞR.GÖR. ANIL ÖRNEK olduğu, **TİLGİ SAKLAMANNIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI: MUTFAK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA** başlıklı araştırmanın genelleşir amaç yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, araştırmanın felsefi, hukuki ve tıbbi hakları bakımından sorumluluğu araştırma ekibine ait olması koşulu ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

After evaluating the justification, purpose, approach, and methods of the study titled **TİLGİ SAKLAMANNIN ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI: MUTFAK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**, conducted by the principal investigator DOÇ. MERT GÜRLEK, co-investigator ÖĞR.GÖR. ANIL ÖRNEK, the study was deemed ethically appropriate, provided that the research team assumes full responsibility for the idea, legal, and copyright aspects of the study.

PROF.DR. Oğuzhan DALGARAN
Başkan / Chair

DOÇ.DR. Deniz SAY ŞAHİN
Başkan Yard. / Vice Chair

DOÇ.DR. Sibel ŞENTÖRK
Raportör / Reporter

DOÇ.DR. Ayşın GÜZEL
Üye / Member

DOÇ.DR. Gülşen ARSLAN
Üye / Member

DOÇ.DR. Mehmet Hakan AKGÖL
Üye / Member

DOÇ.DR. İsmail KORKMAZ
Üye / Member

DOÇ.DR. Mehmet ULAŞ
Üye / Member

DOÇ.DR. Ayşe BÖRENCİ
Üye / Member

DR.ÖĞR.ÖYNEŞ İsmail ÖZDEMİR BİLGİN
Üye / Member

DR.ÖĞR.ÖYNEŞ Hürkan ORAL KARA
Üye / Member

DR.ÖĞR.ÖYNEŞ Dilek AKÇORA YILDIZ
Üye / Member

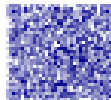
DR.ÖĞR.ÖYNEŞ MahmutATEŞ
Üye / Member

DR.ÖĞR.ÖYNEŞ Dilşad Tülay ÇETİN
Üye / Member

DOÇ.DR. Deniz CAN
Üye / Member

DR.ÖĞR.ÖYNEŞ Mustafa İLÇİYİN
Üye / Member

DR.ÖĞR.ÖYNEŞ Funda UYSAL
Üye / Member



Bu QR kod, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar (GÖKA) Etik Kurulunun onayı ile GÖKA online başvuru sisteminde oluşturulmuştur. QR kod, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinden resmi web sitesi olan GÖKA online başvuru sistemi üzerinden görüntülenebilir.

This QR code has been generated through the approval of the Non-Interventional Clinical Research Ethics Committee (GÖKE) of Burdur Mehmet Akif Ersoy University via the GÖKA online application system. The QR code can be viewed through the GÖKA online application system, which is the official website of Burdur Mehmet Akif Ersoy University.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Anıl ÖRNEK

Eğitim Durumu: Lisans/16 Haziran 2014, Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları

Görevi : Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yeşilova İsmail Akın Turizm Meslek Yüksekokulu, Otel Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Aşçılık Programı Öğretim Görevlisi

ESERLER

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler

1. Ongun U.,Örnek A. (2025). Web of Science Veri Tabanındaki Gıda Neofobisi ile İlgili Makalelerin Bibliyometrik Analizi. TURAR Turizm ve Araştırma Dergisi, 14(1), 29-66., Doi: 10.7460/turar.1563598 (Yayın No: 9470438)
2. Pulluk E., Örnek A., Yazar Süleyman (2023). Geçmişten Günümüze Burdur Mutfak Kültürüne Yönelik Bir Saha Araştırması. Turizm ve İşletme Bilimleri Dergisi, 3(1), 21-35. (Yayın No: 8301894)

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarındabasılan bildiriler

1. Pulluk E., Örnek A., Yazar S., (2022). Geçmişten Günümüze Burdur Mutfak Kültürü. IV. Uluslararası Turizm ve Kültürel Miras Kongresi, Bodrum, 2022 (IVth International Tourism And Cultural Heritage Congress, Bodrum, 2022), 1(1), 382-383. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No: 7952418)
2. Pulluk E., Örnek A. (2020). Salda Destinasyonunda Dezavantajlı Bireylerin Turizm Faaliyetlerini Engelleyen Olguların Gözlemlenmesi. 3. Uluslararası Türk Dünyası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Kongresi, 5, 219-236. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum) (Yayın No: 6605416)

Yazılan ulusal/uluslararası kitaplardaki bölümler

1. Sosyal Bilimler Alanında Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler-II, Bölüm adı:(Yeşilova Salda Gölü'nün Kırsal Turizm Potansiyeli ve İleriye Dönük Öneriler) (2024)., Ongun U.,Örnek A., Özgür Yayınları, Editör:YAĞBASAN MUSTAFA, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 170, ISBN:978-975-447-919-5, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 9149920)

2. Mutfağın Aşk Baharat, Bölüm adı:(Aromatik Otlar ve Baharatların Saklanması ve Depolanması) (2023)., Örnek A., Detay Yayıncılık, Editör:Örnek Anıl, Pulluk Engin, Kiliç Olcay, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 166, ISBN:978-605-254-851-6, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 8803947)
3. Gastronomi, Turizm ve Sürdürülebilirlik Araştırmaları, Bölüm adı:(Türk Aşçıların Tabaklarında Kullandıkları Moleküler Mutfak Tekniklerine Yönelik Bir Araştırma) (2023)., Örnek A., Detay Yayıncılık, Editör:Eren Ramazan, Çetin Kadir, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 252, ISBN:978-605-254-858-5, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 8803850)
4. Gastronomi Alanında Tematik Araştırmalar I, Bölüm adı:(Burdur Mutfak Kültürü) (2022)., Pulluk E., Örnek A., Çizgi Kitabevi, Editör:Dr. Öğr. Üyesi Yener Oğan, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 152, ISBN:978-605-196-855-1, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 7952407)
5. Gastronomi Alanında Tematik Araştırmalar I, Bölüm adı:(Kahve ve Türkiye’de Kahve Kültürü) (2022)., Örnek A., ÇİZGİ KİTABEVİ, Editör:Dr. Öğretim Üyesi Yener OĞAN, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 152, ISBN:978-605-196-855-1, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 8088550)
6. Gastronomi Araştırmaları, Bölüm adı:(Gastrodiplomasi ve Gastromilliyetçilik) (2021)., Örnek A., Pulluk E., Çizgi Kitabevi, Editör:Dr. Öğretim Üyesi Yener Oğan, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 238, ISBN:978-605-196-691-5, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 7271820)
7. Gastronomi Araştırmaları, Bölüm adı:(Yiyecek İçecek Sektöründe Yenilebilir Çiçekler ve Mikrofilizler) (2021)., Örnek A., Çizgi Kitabevi, Editör:Dr. Öğretim Üyesi Yener Oğan, Basım sayısı:1, Sayfa Sayısı 238, ISBN:978-605-196-691-5, Türkçe(Bilimsel Kitap) (Yayın No: 7271826)

Editörlük

1. Mutfağın Aşk Baharat, Kitap, Editör, Detay Yayıncılık, 07.02.2022-10.11.2023