

## Çalışanlar Birbirlerinden Neden Bilgi Saklar? Bilgi Saklama Kavramının Sistemantik Bir İncelemesi

### *Why Do Employees Hide Knowledge from each other? A Systematic Review of the Concept of Knowledge Hiding*

 **Muhammet Salih KARABULUT\***

 **Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK†**

Makale Geliş Tarihi / Received : 04.10.2024  
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 30.12.2024

*Derleme Makale*  
*Review Article*

#### Öz

*Bilgi saklama; ekip çalışmasını ve iş birliğini engellediği, yaratıcılığı sınırladığı, örgütsel performansı olumsuz etkilediği için örgütler üzerinde belirgin olumsuz etkilere sahip bir kavramdır. Öte yandan örgütsel bilgi, sürdürülebilir büyüme ve pazar başarısı için kritik bir kaynaktır. Örgütlerde bilgi saklamanın öncülleri ve sonuçları üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırma, bilgi saklamayı kavramsallaştıran Connelly ve arkadaşlarının 2012 yılındaki öncü çalışmasından başlayarak 2024 yılına kadar yapılan çalışmalara odaklanmakta ve temel alan veritabanları üzerinden kavramsal, tipolojik ve pratik bir değerlendirme sunmaktadır. Bu araştırma, bilgi saklamanın öncüllerini ve sonuçlarını var olan literatür üzerinden analiz ederek özellikle Türkçe alanyazına katkı sağlamaktadır.*

**Anahtar Sözcükler:** Bilgi Saklama, Bilgi Paylaşma, Örgütsel Bilgi.

#### Abstract

*Knowledge hiding is a compelling issue with clear negative consequences for organizations, as it limits creativity, disrupts teamwork and collaboration, and ultimately affects overall performance. On the other hand, organizational knowledge is a critical resource for sustainable growth and market success. Studies on the antecedents and consequences of knowledge hiding in organizations are limited. This research focuses on studies conducted through 2024, starting from the pioneering work of Connelly et al. in 2012, which conceptualized knowledge hiding, and provides a conceptual, typological and practical assessment. This research analyzes the antecedents and consequences of knowledge hiding through existing literature, contributing especially to the Turkish literature.*

**Keywords:** Knowledge Hiding, Knowledge Sharing, Organizational Knowledge.

## Extended Abstract

### Aim of the Study

The aim of this study is to systematically review and analyze the existing literature on knowledge hiding within organizations, with a particular focus on identifying and explaining its antecedents and consequences. This research seeks to understand the underlying mechanisms and causes of knowledge hiding, as well as its impact on organizational outcomes and employee behavior. By synthesizing findings from various studies, this study aims to review current knowledge base, highlight theoretical and practical implications and contribute to the literature.

\*Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, [salihkarabulut@gmail.com](mailto:salihkarabulut@gmail.com)

†Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Fakülteler, 56 A, Cemal Gürsel Cad., 06590 Çankaya/Ankara - Türkiye, [ebruhat@yahoo.com](mailto:ebruhat@yahoo.com)

**E-ISSN: 2651-4036 / © 2017-2024 Journal of Management and Labour. This is an open access article.**

## Importance of the Study

Understanding knowledge hiding is crucial for organizations striving to cultivate a culture of transparency and collaboration. Knowledge is a vital asset for organizational success, and its concealment can significantly hinder innovation and efficiency. By exploring the predictors and consequences of knowledge hiding, this study addresses current studies in the literature and highlights the impact of such behavior on organizational dynamics. This research contributes to the existing body of knowledge by identifying specific factors that drive knowledge hiding and outlining its repercussions on both individual and organizational performance. The findings offer actionable insights for managers and organizational leaders, enabling them to develop targeted strategies to mitigate knowledge hiding and foster a more open and collaborative environment. Enhancing knowledge sharing not only improves organizational effectiveness but also boosts employee engagement and drives overall success. Consequently, this study provides valuable guidance for organizations seeking to leverage their knowledge assets more effectively.

## Knowledge Hiding Literature Review

Nowadays, predicting the environment in which organizations operate and make decisions is becoming increasingly difficult (Hegazy and Ghorab, 2015). Organizations that embrace information management in their interactions with the environment enhance their capabilities to create, manage, share, and utilize information. This approach sharpens business intelligence, improves the efficiency and effectiveness of managerial decisions, and ultimately leads to better business performance (Lo and Chin, 2009). While natural resources were once considered the most important assets for organizations, changing conditions have elevated knowledge to one of the most crucial resources (Si Xue, 2017). In the information age, knowledge is recognized as one of the most important and valuable assets. In their study, Schultze and Leidner (2002) stated that knowledge has become the main resource for businesses.

Knowledge has been characterized as the essential lifeline of an organization and a critical factor for ensuring the survival of businesses in the current fast-paced and competitive landscape (Alavi and Leidner, 2001). In the recent period, with the significant increase in technology and communication opportunities, knowledge has begun to play a critical role in an organization's ability to compete. From a broader perspective, knowledge can be considered the fundamental requirement for an organization's continuity (Watson, 2003). Organizations maintain their information by channeling it into information management initiatives and technologies. However, without proper management, this information can become outdated and useless (Kankanhalli v.d., 2005). In organizations, it is anticipated that employees share the knowledge they possess with their colleagues to achieve organizational success (Gagné, 2009). Therefore, organizations invest significant effort and resources into knowledge management systems (Wang ve Noe, 2010). Organizations can only benefit from individual knowledge when employees share their knowledge with other members of the organization to the extent that they do so (Burmeister v.d., 2019). The effectiveness of knowledge management policies in an organization is believed to rely on the sharing of knowledge among employees and the resulting outcomes (Hislop, 2005). Henttonen et al. (2017) identified a shortcoming in the research on knowledge sharing, noting that it heavily focuses on factors that facilitate knowledge sharing, such as technology, organizational culture, and rewards, while giving relatively less attention to the actual realization of the value of knowledge sharing. At first glance, knowledge sharing deficiency and knowledge hiding may seem similar, but when the reasons and behaviors underlying these structures are carefully examined, they are found not to be the same (Mangold, 2017). Given the value of knowledge sharing and its significant contribution to organizational performance and well-being, knowledge hiding is generally regarded as an undesirable situation in organizations (Connelly v.d., 2012). Although knowledge sharing offers organizational benefits, many employees are hesitant to share their expertise. They understand the positive

impact sharing can have on the organization but are also mindful of the possible personal drawbacks involved. (Connelly and Zweig, 2015). Some employees fear that sharing their knowledge may lead to a loss of status (Cress et al., 2005). Others, believing that knowledge equates to power, may hide their knowledge and be unwilling to share it (King et al., 2008). As a result, many employees withhold a substantial amount of their knowledge (Cress et al., 2005). In fact, employees may engage in behaviors that involve hiding information requested by other members of the organization. Withholding information when it is requested by someone else is defined as knowledge hiding. While this concept may share some common ground with knowledge sharing or hoarding, it has a different contextual background. (Connelly et al., 2012). Knowledge hiding involves intentionally withholding knowledge from someone who has requested it, whereas knowledge sharing and knowledge hoarding do not always require such a request for information (Arain et al., 2020). The study is based on a conceptual framework that views knowledge hiding as a behavior arising from various interpersonal and organizational dynamics (Connelly v.d., 2012). Organizational behavior theories provide insight into how the broader organizational context, including culture and structure, influences knowledge hiding (Connelly v.d., 2019). Psychological safety, for example, highlights the importance of fostering an environment where employees feel secure in taking interpersonal risks without the fear of negative repercussions. (Edmondson, 1999). In such environments, employees are less likely to hide knowledge as they do not perceive sharing information as a threat to their standing or relationships within the organization (Jiang v.d., 2019). The conceptual framework also considers individual motives for knowledge hiding. Employees may hide knowledge due to fear of losing their unique value within the organization, concerns about job security, or a desire to maintain a power differential (Wisse v.d., 2019). Understanding these motives is crucial for addressing the root causes of knowledge hiding. Moreover, the framework examines the impact of organizational culture and the quality of workplace relationships on knowledge hiding. A culture that promotes trust, mutual respect, and cooperation can significantly reduce knowledge hiding (Lu v.d., 2022). High-quality workplace relationships, characterized by strong social ties and mutual support, encourage information sharing and collaborative problem-solving (Cropanzano and Mitchell, 2005). By integrating these theories, the study provides a nuanced understanding of the complex interplay between individual behaviors and organizational dynamics in knowledge hiding. This comprehensive approach allows organizations to identify and address the underlying causes of knowledge hiding, ultimately fostering a more open and collaborative work environment. The review of literature on knowledge hiding reveals several critical insights into its antecedents, consequences and theoretical contributions. Research consistently highlights that personality traits such as self-efficacy, trust, and perceived risk significantly affect knowledge hiding behaviors. For instance, employees with lower self-efficacy and trust are more likely to engage in knowledge hiding, as they perceive greater risks in sharing their knowledge or believe that hiding knowledge will provide them competitive advantage. Organizational culture and climate play a crucial role in influencing knowledge hiding. A competitive or unsupportive work environment fosters a climate where knowledge is seen as a source of power. This, in turn, leads employees to hide knowledge to maintain their perceived value within the organization. The role of managerial practices in knowledge hiding has been emphasized. Authoritarian leadership styles and lack of transparency in decision-making processes contribute to an environment where employees feel compelled to hide knowledge. Conversely, supportive and participative leadership styles are associated with lower instances of knowledge hiding. Knowledge hiding has been linked to decreased job satisfaction, increased stress, and lower organizational commitment. Employees who engage in knowledge hiding often experience heightened feelings of isolation and reduced professional growth opportunities. At the organizational level, knowledge hiding negatively affects team performance, innovation, and overall organizational effectiveness. When knowledge is not shared, it impedes collaborative efforts and slows down the problem-solving process, leading to suboptimal outcomes. Knowledge hiding disrupts team dynamics by

creating mistrust and conflict among team members. The lack of transparency and open communication can lead to weakened relationships and reduced team cohesion. Overall, the literature highlights that addressing knowledge hiding requires a multifaceted approach, considering individual and organizational factors. Future research should further investigate these dimensions to formulate effective strategies for reducing knowledge hiding and improving knowledge sharing across different organizational settings.

## Discussion and Conclusion

The findings highlight the importance of addressing the underlying causes of knowledge hiding to improve organizational outcomes. Knowledge hiding, which can stem from various personal and contextual factors, can significantly impede organizational progress and innovation. Organizational climate and managerial practices play a substantial role. Knowledge hiding is more prevalent in competitive and authoritarian environments, emphasizing the need for organizations to develop supportive and transparent cultures. Effective managerial practices that encourage open communication and recognize the value of knowledge sharing are essential in mitigating knowledge hiding. The impact of knowledge hiding is significant at both individual and organizational levels. Employees who engage in knowledge hiding experience lower job satisfaction and increased stress, which can negatively affect their well-being and productivity. For organizations, knowledge hiding undermines team performance and stifles innovation. The resulting mistrust and conflict within teams further complicate organizational dynamics. Addressing these consequences requires efforts to create environments that promote collaboration and knowledge sharing. The review highlights that knowledge hiding is a complex issue with substantial implications for individuals and organizations. The identified antecedents point to the need for targeted interventions to address knowledge hiding. The consequences, including diminished job satisfaction and impaired organizational performance, underscore the importance of fostering a culture of openness and collaboration. Future research should explore the interplay of individual, organizational, and contextual factors in knowledge hiding. Longitudinal studies and cross-sectional research can offer deeper insights into how these dynamics evolve and affect organizations over time. Ultimately, addressing knowledge hiding requires a holistic approach that considers the diverse factors contributing to this phenomenon.

## Giriş

Günümüzde "Bilgi Toplumu" veya "Dijital Toplum" gibi çeşitli terimlerle ifade edilen bilgi çağı, toplumsal yaşam ve iş dünyasında büyük değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. Bu değişikliklerin bir sonucu olarak, üretim, yönetim, pazarlama ve liderlik anlayışları gelişen bilgiye bağlı olarak sürekli bir dönüşüm ve gelişim göstermektedir (Düger, 2021:620). Bilgi, örgütlerin günümüzün hızlı tempolu ve rekabetçi ortamında varlığını sürdürebilmesi için kritik bir unsur olarak kabul edilmiştir (Alavi and Leidner, 2001). Sahip oldukları bilgiyi veya edindikleri bilgiyi etkin bir şekilde yöneten örgütler, bilgi yönetimini teşvik eden destekleyici çerçeveleri oluşturmakta zorlanan örgütlere kıyasla daha iyi performans göstermekte ve üstün verimlilik elde etmektedirler (Siachou v.d., 2021:195).

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürdüğü ve kararlarını aldığı ortamı öngörmek her geçen gün daha önemli bir hale gelmektedir (Hegazy and Ghorab, 2015). Küresel olarak rekabet edebilmek için verimli üretim ve teslimat yöntemlerinin yanında bilginin de etkin bir biçimde kullanılması önem taşımaktadır (Fey ve Furu, 2008:1301). Örgütlerin bu dinamik ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri, yeni fırsatlar yakalayabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri, bilgiyi etkili bir şekilde yöneterek kendilerini yenilemeleri ile mümkün olmaktadır. Çevreyle etkileşimlerinde bilgi yönetimini benimseyen örgütler, bilgi oluşturma, yönetme, paylaşma ve kullanma yeteneklerini geliştirir. Bu yaklaşım, yönetim kararlarının verimliliğini ve etkinliğini iyileştirir ve nihayetinde daha iyi iş performansına yol açar (Lo and Chin, 2009). Bilgi

yönetimini başarılı bir biçimde gerçekleştirmek çalışanların örgütte bilgi paylaşım süreçlerine katılma isteğine bağlıdır. (Gagné, 2009:572).

Bilgi paylaşımı, bireyler arasındaki bilgi alışverişi ve yeni bilgilerin birlikte oluşturulması süreci olarak tanımlanabilir (van Den Hooff ve Ridder, 2004:118). Bu perspektiften bakıldığında bilgi paylaşımı; bireyler, gruplar, ekipler, departmanlar ve örgütler arasında bilgi transferi olarak değerlendirilmektedir (Crossan v.d. 1999:524). Eskiden doğal kaynaklar, kuruluşlar için en değerli varlıklar olarak görülürken, değişen koşullar bilgiyi en önemli kaynaklardan biri haline getirmiştir (Si Xue, 2017). Bilgi hem bireyler hem de örgütler için başarıya ulaşmada en önemli kaynaklardan biridir (Pereira ve Mohiya, 2021:368) ve şirketler tarafından, çalışanların örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla bilgiyi açıkça paylaşmaları beklenmektedir (Connelly v.d., 2019:779). Öte yandan, bilgi paylaşmayan çalışanlar, firmaların gelir kaybına uğramasına, takım performansının düşmesine, örgütsel bilgi yönetimi sürecinin etkilenmesine (Arain v.d., 2020:613) ve çalışan verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır (Xiong v.d., 2021:799).

Bilgi paylaşımı, fikir, öneri ve uzmanlıkların yanı sıra görev ve teknik bilginin de paylaşılmasını kapsar (Mangold, 2017:6). Bir örgütte bilgi yönetimi politikalarının etkinliğinin, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı ve bu paylaşımın doğurduğu sonuçlara bağlı olduğu düşünülmektedir (Hislop, 2005). Yeterince iyi yönetilmeyen ve paylaşılmayan bilgi hızla değerini yitirebilir (Kankanhalli v.d., 2005). Özellikle, bireylerin zihinlerinde biriken örtük bilgilerin paylaşılması önemlidir (Asrar-ul-Haq ve Anwar, 2016:2). Etkili bilgi paylaşımı, örgütlerin ürün tasarımı, üretim süreçleri ve yeni örgütsel yapılar geliştirmeleri ve bunları uygulamaya koymaları açısından önemli avantajlar sunar (Cummings, 2004:352). Araştırmacılar, bilgi paylaşımının yeni bilginin yaratılmasını, yenilikleri (Kamaşak ve Bulutlar, 2010:307) ve örgütsel büyümeyi teşvik etmesi nedeniyle çalışanların, bilgi birikimlerinin iş arkadaşları ve meslektaşlarıyla paylaşılmasına odaklanmışlardır (Garg ve Anand, 2020:1418).

Örgütler, çalışanları bilgiyi diğer kişilerle paylaşmaya istekli olmadıkları sürece bilgi paylaşımının faydalarından yararlanmakta sorun yaşayacaklardır (Webster v.d., 2008:11). Bunu kolaylaştırmak için örgütler, bilgi paylaşımını ödüllendirme veya örgüt içindeki bilgi paylaşımını teşvik etme amacıyla gelişmiş bilgi yönetim sistemleri uygulama gibi çeşitli çabalar gösterirler (Yeo ve Marquardt, 2015:313).

Örgütsel davranış ve bilgi yönetimi literatürü incelendiğinde, bilgi paylaşımı örgütsel başarıda kritik bir faktör olarak görülmektedir (Ipe, 2003:337). Ancak, örgütler, çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi doğrudan kontrol edemezler ve onları bilgilerini diğer örgüt üyeleriyle paylaşmaya zorlayamazlar (Connelly v.d., 2012:64). Henttonen ve diğerleri (2017), bilgi paylaşımına ilişkin araştırmalarda bir eksikliği tespit ederek, araştırmanın teknoloji, örgüt kültürü ve ödüller gibi bilgi paylaşımını kolaylaştıran faktörlere yoğun bir şekilde odaklandığını, ancak bilgi paylaşımının değerinin gerçek anlamda farkına varılmasına nispeten daha az dikkat ettiğini belirtmişlerdir. Örgütler bilgi paylaşımını teşvik etmeye çalışsa da birçok çalışan talep edilen bilgilerini bilinçli olarak başkalarından saklamaktadır (Webster v.d., 2008:11). Çalışanlar bilgi paylaşımının grup ya da örgüt için yararlı olabileceğinin farkında olmalarına rağmen bu durumun kendi kariyerleri üzerindeki potansiyel etkilerini göz önünde bulundurarak temkinli davranabilirler (Connelly ve Zweig, 2015:479). Kimi çalışanlar, bilgilerini paylaşmanın statü kaybına yol açacağını düşünmektedir (Cress v.d., 2005:147). Diğerleri ise bilgi gücüdür anlayışıyla bilgiyi kendilerine saklamakta ve iş arkadaşları ile paylaşmaktan kaçınmaktadır (King ve Marks, 2008:131). İş yerinde stratejik bilgileri kendilerine saklayarak rekabet avantajını sürdürmek isteyen çalışanlar, bilgi paylaşımının iş güvenliği ve kariyer gelişimi üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini düşünerek bu bilgileri saklama davranışı geliştirebilmektedirler.

Bilgi saklama, *bir kişinin başka bir kişi tarafından talep edilen bilgiyi saklamak veya gizlemek için kasıtlı bir girişimi* olarak tanımlanan yaygın bir işyeri olgusudur (Connelly v.d., 2012:64).

Bilgi saklama, örgüt içindeki kişiler arası ilişkileri zayıflatan ve onların ekonomik ve rekabetçi değerini azaltan verimsiz bir davranıştır (Serenko ve Bontis, 2016:1200). Bilgi saklama davranışı hem örgütsel hem de akademik bağlamda incelenmiştir (Butt, 2020; Demirkasimoğlu, 2015; Wang v.d., 2022).

Araştırmacılar bilgi saklama ve bilgi paylaşımının zıt uçlar olmadığını aksine iki ayrı yapı olduğunu öne sürmektedirler (Connelly v.d., 2012:65). Yapılan araştırmalar *çalışanların aynı anda hem bilgi paylaşımı hem de bilgi saklama davranışını gerçekleştirebileceğini* göstermektedir (Ford ve Staples, 2008:2). Bu durum, çalışanların hem iş birliği yapma hem de rekabet etme gereksinimlerinin bir sonucu olarak anlaşılabilir (Kosfeld ve von Siemens, 2011:36). Bir ekibin parçası olan çalışanlar, iş arkadaşlarıyla stratejik bilgiler paylaşarak grup amaçlarına katkı sunmayı hedeflerken aynı zamanda kişisel başarılarını artırmak amacıyla kritik bilgileri saklamayı düşünebilir (Janssen v.d., 2004). Bu iki yapı, çalışanların sosyal ilişkilerini etkileyen iş yerindeki rekabet ortamı, psikolojik güvenlik algısı ve bireyler arası ilişkiler gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Edmondson, 1999).

Bilgi saklama davranışı araştırmaları uzun bir süredir literatürde yer almasına rağmen Türkçe literatürde kavramsal olarak bütüncül bir analiz yapan çalışma sayısı azdır. (Aksoy Kürü ve Begenirbaş, 2023; Güney, 2021; Vural, 2021). Anılan çalışmaların az olması, mevcut literatürün kapsamlı bir inceleme yoluyla sentezlenmesi ve kavramsal bir bilgi saklama davranış çerçevesi çizilmesi için olanak tanımaktadır.

Bu çalışma, literatür taraması ile bireysel ve örgütsel seviyelerde bilgi saklamanın nedenlerini ve sonuçlarını araştırarak; çalışanlar, takımlar ve örgütler üzerindeki etkileri ve bilgi saklamayı hafifletebilecek mekanizmalar ile stratejiler hakkında bilgi sunmayı, bu konuya ilişkin özellikle Türkçe literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

## 1. Bilgi Saklama Davranışı

Connelly ve arkadaşları (2012) bilgi saklama davranışını kavramsallaştırırken, bilgi saklamanın yalnızca bilgi paylaşımının zıttı olmadığını vurgulamaktadır. Bilgi saklama, bir çalışanın sahip olduğu bilgiyi gizlemesi ve bu bilgiyi talep edenlerle paylaşmaması şeklinde tanımlanan olumsuz bir davranış olarak değerlendirilmektedir. Connelly ve arkadaşları (2012:64), bilgi saklama davranışını benzer kavramlardan ayıran iki önemli özelliğe dikkat çekmektedir. İlk olarak, *bilginin talep edilmiş olması* gerektiğini belirtirken; ikinci olarak, bu *saklama davranışının bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi* gerektiğini ifade etmektedirler. Bu özellikler, bilgi saklamayı bilgi biriktirme, bilgi tutma veya bilgi paylaşmama gibi diğer bilgiyle ilgili davranışlardan ayırmaktadır (Anand v.d., 2021). Örneğin, bilgi biriktirme bilgi açıkça talep edilmediğinde de gerçekleşir ve bilgi paylaşımının eksikliği bilginin yokluğundan kaynaklanabilir (Wang v.d., 2019:280). Bilgi saklama davranışını diğerlerinden ayıran önemli bir fark da bilgi saklama sürecinde *bilgi talep eden ve bilgi saklayan* olmak üzere *iki veya daha fazla kişinin* yer almasıdır (Silva de Garcia v.d., 2022:340).

Bilgi saklama davranışı, rekabetçi iklim (Huo v.d., 2016:883), bilginin bir grup içinde veya meslektaşlarla paylaşıldığında daha az değerli hale geleceğine inanılması (Wang v.d., 2014:544) ya da tembellikten (Škerlavaj v.d., 2018:1491) kaynaklanabilir. Bu durumun örgütsel verimliliğin kaybına, kişiler arası güvensizlik yaratmaya (Černe v.d., 2013:4), bir örgütün büyüme ve sürdürülebilirlik potansiyelini önemli ölçüde yavaşlatmaya (Haas ve Park, 2010:873) ve örgütsel yaratıcılık ve yenilikte azalmaya (Fong v.d., 2018:338) yol açtığı bildirilmiştir. Bilgi saklama davranışı, örgütün faaliyetlerini, verimliliğini ve çıktılarını önemli ölçüde etkilemektedir (Connelly v.d., 2019:780).

Bilgi saklama, bir örgütün veya bireyin bahse konu bilgiye sahip olduğunu varsayar. Bu durum, *bilginin gizli olduğunu belirterek ifşa etmemek, gerçeğin tamamını açıklamamak veya aldatma yoluyla bilginin gerçekliğini çarpıtmak* şeklinde olabilir. Connelly ve arkadaşları (2012) bilgi

saklama davranışını üç farklı şekilde kavramsallaştırmıştır. Bu kavramlar sırasıyla *bilmezden gelme*, *kaçamak davranma* ve *mantığa büründürerek saklama* olarak kullanılmaktadır.

*Bilmezden gelme*, kişinin ilgili bilgiden habersizmiş gibi davrandığı ve bir miktar aldatma içeren durumlardır. Bu tür saklamada, bilgi talep eden kişiye yanıt verilmemektedir (Zhao v.d., 2016:85). *Kaçamak davranma*, bilgiyi saklayan kişinin yanlış bilgi verdiği veya gelecekte tam bir cevap için yanıltıcı bir vaatte bulunduğu, ancak bu vaadi yerine getirme niyeti taşımadığı durumlardır. Bu saklama türünde de aldatma söz konusudur (Anand ve Hassan, 2019:12). *Mantığa büründürerek saklama*, bilgi saklayan kişinin, istenen bilgiyi sağlayamayacağını öne sürerek veya başka bir tarafı suçlayarak bilgi vermemek için bir gerekçe sunduğu durumlardır (Connelly v.d., 2012:78). Bu bilgi saklama biçimleri bilgi saklama davranışının alt boyutlarını oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde bilgi saklama çoğunlukla tek bir üst düzey yapı olarak incelenmektedir (Connelly v.d., 2019:780). Çalışanların işyerindeki davranışlarının nedeni sadece algıladıkları karşılıklı değişim temelinde açıklanamaz (Van Lange ve Balliet, 2015:67). Buna ek olarak çalışanların iş davranışları diğer durumsal, bağlamsal ve kişisel faktörlerden de etkilenirler. Bilgi saklama davranışını da bu faktörler bağlamında değerlendirmek mümkündür (Connelly ve Zweig, 2015:480). Örneğin, yüksek derecede iş birlikçi bir iş ortamında, sosyal olarak daha az kabul edilebilir olmak istemeyen çalışanlar, kaçamak bilgi saklama yerine rasyonelleştirilmiş saklama veya bilmezden gelme davranışlarına daha fazla yönelebilirler. Benzer şekilde, yüksek derecede rekabetçi ve karmaşık bir iş ortamında, çalışanlar bilmezden gelme (yani kendilerini bilgisiz ve daha az yetkin olarak gösterme) ve mantığa büründürerek saklama (yani gerekçeler sunmak için ekstra çaba sarf etme) yerine kaçamak bilgi saklama davranışlarına daha fazla yönelebilirler (Arain v.d., 2024:656). Bu tür istenmeyen davranışlar, bilgi paylaşımını olumsuz olarak etkilemekte ve istenmeyen sonuçlara sebep olmaktadır. Bu istenmeyen sonuçları azaltabilmek ya da engelleyebilmek için bilgi saklama davranışının anlaşılması ve sebepleri ile sonuçları analiz edilmesi önemli görülmektedir. Ancak bilgi saklama davranışı analiz edilirken, sadece bilgi saklama davranışını azaltma yöntemlerine odaklanmakla kalınmamalı, aynı zamanda doğrudan ve dolaylı sonuçlarını çeşitli örgütsel seviyelerde sınırlayacak etki mekanizmaları da tanımlanmalıdır (Siachou v.d., 2021:196).

Çalışanların bilgi saklama davranışı sergileme motivasyonlarını anlamak, örgütler için önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Literatürdeki çalışmalara baktığımızda, bireylerin hangi durumlarda bilgiyi saklama eğilimi gösterdiklerini ve bu davranışın olası sonuçlarını araştıran çalışmaların soruna ışık tutmaya çalıştığını görmekteyiz. Bilgi yönetimi stratejileri, çalışanların bilgi saklama ya da paylaşma kararlarını şekillendiren unsurlara dayandığından, motivasyonları anlamak, örgütsel stratejilerin etkinliğini artırmak için gereklidir.

## 2. Bilgi Saklama Davranışının Öncülleri

### 2.1. Bireye Odaklı Öncüller

Literatürde bilgi saklama davranışının öncülleri incelendiğinde, bireye odaklanan birçok faktörün bu davranışı etkilediği görülmektedir. Bu öncüller ve bilgi saklama davranışına etkileri kısaca açıklanmaktadır:

**Psikolojik sahiplenme** çalışanların belirli bir bilgi veya bilgilerin kendilerine ait olduğunu düşündükleri bir zihniyet olarak tanımlanmıştır (Ladan v.d., 2017:63). Psikolojik sahiplenme, bireysel davranış ve tutumu etkileyen faktörlerden biri olarak dikkat çeker. Bilgiye yönelik psikolojik sahiplenme, bilgi saklamayı etkileyen birey ile ilgili bir faktör olarak ele alınmaktadır (Ali ve Sağsan, 2021:184). Çalışanların bilgiyi psikolojik sahiplenme seviyesi ne kadar artarsa bilgi saklama davranışı gösterme olasılıkları da aynı ölçüde artar. Psikolojik sahiplenme kişinin bilgiyi kendi parçası gibi görmesine neden olarak onu koruma içgüdüsüne yöneltmektedir. Böylelikle bu çalışanlar sahip olduğu bilgiyi saklama eğiliminde olmaktadır (Karakuş ve Akçakanat, 2021:1084).

**Sinizm**, bireylerin sadece kendilerini düşündüğüne inanan ve bu inanıştan yola çıkarak diğer kişileri çıkarıcı olarak tanımlayan kişilerin düşünce biçimini tanımlayan bir kavramdır (Erdost v.d.,2007:1). Sinik çalışanlar, örgütlerinin değerlerine güven duymamakta ve örgütlerine karşı olumsuz bir tutum sergileyerek verimsiz iş davranışları geliştirme eğilimindedirler. Nguyen ve arkadaşları (2022), çalışanların sinizminin işlerine karşı olumsuz bir tutum geliştirmelerine yol açtığını ve buna tepki olarak iş arkadaşlarını aldatmaya başladıklarını belirtmektedir. Sinik çalışanlar, iş yerinde algıladıkları olumsuz davranışlara tepki olarak değerli kaynaklarını saklama ve bilgiyi paylaşmama eğilimindedirler (Bashir v.d., 2024). Bu çalışanlar, bilgi saklama davranışının rekabet edebilirliklerinin korunmasına yardımcı olduğunu ve böylelikle kendilerini koruduğunu düşünmektedirler (Jiang v.d., 2019:804).

**Zihinsel yorgunluk**, bireylerin iş gereksinimlerini karşılayamaması nedeni ile meydana gelen, depresyon ve anksiyete gibi fiziksel ve psikolojik sorunlara yol açan bir durumdur (Maslach v.d., 2001:399). Bu durumda bireyler duygusal ve fiziksel olarak aşırı şekilde tükenmiş hissetmektedirler (Maslach ve Leiter, 2008:498). Zihinsel yorgun kişiler, meslektaşlarından gelen bilgi paylaşımı taleplerinin kendilerine yük oluşturacağını düşünmekte ve mümkün olduğunca bu taleplerden kaçınmaktadırlar (Zhao ve Jiang, 2021:4). Bu kişiler çalışma arkadaşlarının bilgi taleplerini görmezden gelme eğiliminde olabilirler (Hao v.d., 2022:6).

**Kaçınma motivasyonu**, kayıplardan ve olumsuz sonuçlardan kaçınmaya yönelik bir davranış geliştirme olarak tanımlanır (Elliot, 1999:170). Rhee ve Choi (2017), bu tür bir motivasyona sahip çalışanların, yetersizliklerinin alakasız bilgi paylaşımı yoluyla ortaya çıkacağına inandıkları için bilgiyi saklama eğiliminde olduklarını savunmuştur. Başka bir deyişle, kaçınma motivasyonu gösteren çalışanlar, paylaştıkları bilginin olumsuz değerlendirilmesinden kaynaklanan beklenen utanç ve rezaleti önlemek için bilgiyi saklama ve paylaşmama eğilimindedirler (Bordia v.d., 2006:272).

**Psikolojik sözleşme ihlali**, çalışanların, örgütün verdiği sözleri yerine getirmediğine olan inancını ifade eder (Pearce ve Rousseau, 1998:184). Böyle bir durum karşısında çalışanlar olumsuz iş sonuçları sergileme eğilimindedir (Arain v.d., 2024:658). Çalışanlar, örgüt ile olan ilişkilerinde örgütün yapması gerekenleri yapmadığını düşündükleri için psikolojik sözleşme ihlali algılamaktadırlar ve bu durum çalışanların bilgi saklama davranışını pozitif olarak etkilemektedir (Jahanzeb v.d., 2020:263).

**Karanlık üçlü kişilik**, makyavelizm, narsisizm ve psikopati kişilik özelliklerine sahip bireylerin sahip olduğu bir özellik olarak tanımlanmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002:557). Karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerin kendini yüceltme, duygusal soğukluk, ikiyüzlülük ve saldırganlık eğilimleri gösteren sosyal olarak kötücül karakterler olduğu ileri sürülmektedir (Paulhus ve Williams, 2002:557). Çalışanların karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip olması çalışanı istenmeyen davranışlara yönlendirmektedir. Bilgi saklama davranışı da istenmeyen bir işyeri davranışıdır. Bu açıdan karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip çalışanların bilgi saklama davranışı göstermeleri daha olası görülmektedir (Pan v.d., 2018:37).

**Alansallık**, bir kişinin belirli bir alanı sahiplenme ve savunma yani bu alanı başkalarından korumaya çalışma davranışlarıyla ilgili bir tutum olarak kavramsallaştırılmıştır (Brown v.d., 2005:577). Örgütsel yaşam tabii bir şekilde alansallığa sahiptir. İşyerlerinde çalışanların kapılarında isim etiketleri, çalışma masalarında şahsi gereçlerinin olması çalışanların belirli alanları olduğunu göstermektedir (von der Trenck, 2014). Sahiplenme, kişinin fikirlerini açıklamasıyla ilgiliyken; savunma, bilgiyi özel olarak tutma ve alan ihlallerine karşı koruma yöntemleriyle ilişkilendirilmektedir (Singh, 2019:12). Bu davranışlara paralel olarak, yüksek alansallık eğiliminde olan çalışanların bilgi saklama davranışı gösterme olasılığı daha yüksektir (Peng, 2013:408).

**İşe bağlılık**, çalışanların işlerini yerine getirirken fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini kullanarak kendilerini tamamen işe adanma derecesini ifade eder (Chen v.d., 2014:23).



Çalışanlar, işlerine tamamen kendilerini vererek kazandıkları önemli örtük bilgiler gibi değerli iş kaynaklarını sahiplenme eğilimindedirler. Bu nedenle, yüksek iş bağlılığına sahip çalışanlar iş başarıları için kritik olarak algıladıkları bilgileri saklayarak iş lehine etik olmayan davranışlarda bulunabilirler (Wang v.d., 2019:3).

**Psikolojik güvenlik eksikliği**, bireyin kendini ifade ederken veya fikirlerini paylaşırken çekinceler yaşadığı, kişilerarası risk almaktan kaçındığı ve hata yapmanın veya eleştirilmenin olumsuz sonuçlar doğuracağı endişesi taşıdığı bir durumu ifade eder (Edmondson, 1999:354). Psikolojik olarak güvenli bir ortamda bulunan çalışanlar, çalışma koşullarını güvenilir ve dostça olarak değerlendirdikleri için kendi çıkarlarını korumak amacıyla bilgiyi iş arkadaşlarından saklama ihtiyacı hissetmezler (Lin v.d., 2020:8). Psikolojik güvenliğin düşük olması çalışanların bilgi saklama davranışı geliştirme olasılığını arttırmakta ve bu durum bilginin örgüt içinde dolaşımını kısıtlamaktadır (Edmondson, 2002:19). İşyerinde psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar iletişimi daha açık bir biçimde kurmakta ve bilgilerini daha rahatça paylaşmaktadırlar (Pearsall ve Ellis, 2011:403). Psikolojik olarak güvende hissetmeyen çalışanlar ise bu eksiklik ile mücadele için bilgi saklama davranışı gösterebilmektedirler (Jiang v.d., 2019:814).

**Prososyal motivasyon eksikliği**, kişilerin olumlu davranışlardan uzaklaşmalarına yol açmaktadır. Bireylerin başkalarına yardım etme kaygısıyla çaba göstermeye yönelik isteğini ifade eden prososyal motivasyon (Grant, 2007:394) çalışanların, iş yerinde olumlu iklimler, değerler ve normların olduğunu düşünmelerini sağlamakta bu da çalışanları birbirleriyle iş birliği yapmaya ve yardımlaşmaya teşvik etmektedir (Arain v.d., 2024:657). Bu bağlamda kişilerin prososyal motivasyonu yükseldikçe daha fazla olumlu davranışa yönelmektedirler. Bilgi saklama davranışı açısından bakıldığında ise prososyal motivasyonun bilgi saklama davranışını azaltması beklenmektedir (Babič v.d., 2018:409).

**Yetersiz mesleki bağlılık**, çalışanların iş yerindeki bilgi paylaşımına olan isteksizliğini artırarak bilgi saklama davranışını teşvik etmektedir. Mesleki bağlılık, kişinin seçmiş olduğu meslek ile kurduğu ilişkiyi ve bağlılığı ifade etmektedir (Dolen ve Shultz, 1998:1232). Başka bir ifade ile mesleğin amaç ve değerlerine yönelik kuvvetli inanç, meslek ile ilgili olarak kapsamlı bir çaba gösterme ve mesleğin bir parçası olma hevesidir (Lu v.d., 2002). Mesleki bağlılığı yüksek bireyler mesleki becerilerini ve bilgilerini arttırmak için büyük bir arzu taşımaktadırlar. Bu bireyler, kendilerinden talep edilen bilgiyi mesleki görevleriyle ilişkilendirdikleri için diğer olumsuz durumların varlığında bile bilgi saklama davranışı sergilemezler (Connelly ve diğerleri, 2012:83).

## 2.2. Kişilerarası öncüller

Kişilerarası sosyal etkileşimler çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Blau, 1964:6). Bu etkileşimler bilgi saklama davranışlarını da doğrudan etkileyen çeşitli özellikleri içermektedir. Etkileşimsel adalet, kişilerarası güven, iş arkadaşlarıyla algılanan rekabet gibi faktörler çalışanların bilgi saklama davranışı eğilimlerinin önemli öncülleri arasında yer almaktadır (Arain v.d., 2024:659).

**Algılanan rekabetçi iklim**, çalışanların örgütsel faydaları, iş arkadaşlarının başarılarına kıyasla kendi başarılarının değerlendirilmesine bağlı olarak algılama dereceleri şeklinde tanımlanmaktadır (Li v.d., 2016:4). Rekabetçi iklimin varlığı örgütsel çıktılarının artmasına katkı sağlamaktadır. Bu artışı desteklemek için yöneticiler bu iklimi teşvik edecek şekilde kararlar verebilmektedir (Boz Semerci, 2019:115). Çalışanlar rekabetçi bir iş ortamı algıladıklarında, bu ortama belirsizliğin eşlik ettiğini düşünürler. Böyle bir ortamda belirsizlikle başa çıkmak için çalışanlar, rakiplerini geride bırakma ve kendilerini öne çıkarma amacıyla yeni yöntemler geliştirmeye yönelirler. Bu nedenle stratejik planlamaya daha fazla dahil olur ve sürekli olarak işle ilgili düşüncelere odaklanırlar (Keller v.d., 2016:123). Bu durum çalışanların ortak çıkarlar yerine bireysel çıkarlara yönelmesine neden olmaktadır (Fousiani ve Wisse, 2022:309). Ancak,

yüksek rekabet her zaman olumlu sonuçlar doğurmamakta aksine bilgi saklama gibi olumsuz etkilere de yol açmaktadır (Boz Semerci, 2019:119).

**Kıskançlık**, diğer bir kişinin sahip olduğu bir özelliği arzulama ya da bu özelliğe sahip olmamasını isteme duygusu olarak tanımlanmaktadır (Peng v.d., 2020:388). Kıskançlık kişinin kendisinde bulunmayıp iş arkadaşlarında bulunan şeylere özenmesi sonucunda meydana gelen ve işyerinde bulunması olumlu karşılanmayan bir duygu olarak ifade edilebilmektedir (Weng v.d., 2020:1654). Kıskançlık ikili ilişkilerin bozulmasına yol açmakta, kişileri düşmanca duygulara sevk etmekte ve başarımı, bilgi paylaşımını ve örgütsel öğrenmeyi engellemektedir. Kıskançlık duygusuna sahip kişi, bu duygunun yöneldiği kişinin başarısız olmasını istemektedir (Chohan ve Usman, 2020:4). Çalışanlar yüksek rekabet algısına sahip olduklarında kıskançlık duygusunun bu ortamda kendilerine fayda getireceğini düşünmektedirler. Kıskandıkları kişilerle rekabet içinde olma düşüncesi, çalışanların bu kişilerden bilgi saklamasını normal bir davranış olarak görmelerine yol açacaktır (Peng v.d., 2020:388).

**Çatışma**, ikili ilişkilerde bir tarafın kendi çıkarlarının görmezden gelindiği ya da diğerleri tarafından negatif olarak etkilendiğini algılaması şeklinde tanımlanmaktadır (Wall ve Callister, 1995:517). Çalışanlar, diğer çalışanlar ile ilişki çatışması yaşadıklarında kendilerini savunma içgüdüleri ile bilgi saklama davranışı geliştirebilmektedirler. Çalışanlar bu davranış kalıbının kendi çıkarlarını güçlendireceğini ve karşı tarafın çıkarlarını olumsuz etkileyeceğini düşünmektedirler (Losada-Otálora v.d., 2021:76). Peng (2020), çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmaların, bilgi saklama davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

**Yetersiz etkileşimsel adalet**, çalışanların, prosedürlerin uygulanması ve sonuçların belirlenmesi sırasında gördükleri kişilerarası muamelenin adil ve kaliteli olmadığına dair algılarını ifade eder (Cropanzano v.d., 2002:329). Etkileşimsel adalet bulunan örgütlerde güven iklimi bulunmaktadır. Bu iklim, çalışanları örgüt faydası için çalışmaya yöneltecektir (Ambrose v.d., 2013:679). Dolayısıyla, etkileşimsel adalet algısı arttıkça çalışanlar bilgi saklama davranışına daha az başvurumaktadırlar. Yetersiz etkileşimsel adalet algısı ise bilgi saklama davranışını arttırmaktadır (Khalid v.d., 2018:802).

**Güvensizlik**, bir kişinin, grubun veya takım üyesinin, diğer bir kişinin, grubun veya takım üyesinin söylemlerine, vaatlerine veya belirttiklerine itibar etmeme eğilimi olarak tanımlanabilir (Rani v.d., 2018:4). Kişilerin birbirlerine karşı olan güven seviyesi, kişinin bilgiyi paylaşma ya da saklama yönündeki davranışını etkilemektedir. Karşılıklı ilişkilerde bir kişiye karşı oluşan güvensizlik duygusu, diğer bireylerin de aynı davranışa karşılık vermelerine neden olabilir. Bu bağlamda kişiler çoğunlukla bu duyguya karşılık vermek ya da misilleme yapmak için sahip oldukları bilgileri güvenmedikleri kişilerden saklamaktadırlar (Yuan v.d., 2020:1150). Güven bilginin paylaşılmasında önemli bir aracı olarak görev yapmakta ve bilgi paylaşımını daha kolay bir hale getirmektedir (Abrams v.d., 2003:66). Kişilerarası güven ile benzer olarak grup üyeleri arasında güven, üyelerin sahip oldukları bilgiyi aralarında paylaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Koranteng v.d., 2019:1137). Grup üyeleri arasında güven ilişkisi kurulduğunda, diğerler kişilerin bilgi saklama davranışlarını güvensizlik olarak düşünmezler ve bu nedenle bu durum karşısında bilgiyi saklama davranışı göstermeleri daha az olası görülmektedir (Zhang ve Min, 2019:229).

### 2.3. Bağlamsal ve örgütsel öncüller

Çalışanların iş tutum ve davranışları; iş özellikleri, çalışma politikaları, liderlik gibi bağlamsal faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir (Yang v.d., 2014:317). Bilgi saklama davranışı literatürü incelendiğinde, lider-üye etkileşimi, etik liderlik, yetkilendirici liderlik, istismarcı yönetim, örgütsel bilgi paylaşımı iklimi, örgütsel kimlik, iş güvencesizliği ve işyerinde kötü muamele gibi bilgi saklamanın yaygın olarak çalışılan bağlamsal öncüllerinin olduğu görülmektedir (Arain v.d., 2024:659).

**Lider-üye etkileşimi** teorisi, liderlerin takipçileriyle farklı yöntemler kullanarak ve farklı etkileşim ilişkileri geliştirerek çalıştıklarını öne sürer (Graen ve Uhl-Bien, 1995:221). Yüksek kaliteli lider-üye etkileşim ilişkilerinde, liderler takipçilerine saygı, ilgi ve güven gibi duyguları sağlamakta ve bu kaynaklar üyeler tarafından prososyal örgütsel davranışlar yoluyla karşılık bulmaktadır. Lider üye etkileşimi ne kadar iyi ve olumlu olursa çalışanların bilgi saklama davranışı gösterme olasılıkları aynı ölçüde azalır (Zhao v.d., 2019:836).

**Olumsuz değerlendirilme korkusu**, diğerleri tarafından küçük düşürücü veya dostane olmayan bir biçimde yargılanma kaygısından dolayı meydana gelen stres ve sıkıntıyı tanımlamaktadır (Carleton v.d., 2006:297). Olumsuz değerlendirilme korkusu yükseldikçe çalışanlar kendilerinin bu biçimde değerlendirmesine neden olacak olan durumlardan kaçınma eğiliminde bulunmaktadırlar (Maner v.d., 2007:43). Olumsuz değerlendirilme korkusu fazla olan çalışanlar kendilerine verilen tekdüze görevleri dahi yüksek bir özveri ile yapmaktadırlar (Watson ve Friend, 1969:456). Öte yandan, olumsuz değerlendirilme korkusu düşük olan çalışanlar eleştiri ve geri dönüşlere önem vermeyebilirler ve bu nedenle gelecekteki baskılardan kaçınmak amacıyla bilgi saklama davranışında bulunabilirler (Syed v.d., 2019:6).

**Etik liderlik**, davranışları ve eylemleriyle dürüstlük, özgecilik ve takipçilerin ihtiyaçlarına yönelik duyarlılık sergileyen liderleri tanımlar (Brown ve Treviño, 2006:597). Bu nedenle, etik liderler, astlarının bilgi saklama davranışında bulunma olasılığını azaltan kişisel ve kurumsal normlar belirlemektedirler (Belschak v.d., 2018:2). Buna paralel olarak Abdullah v.d (2019) yapmış oldukları çalışmada, etik liderliğin, çalışanların bilgi tahrifatı ve saklama davranışını azalttığını öne sürmektedirler.

**Güçlendirici liderlik**, çalışanların motivasyonunu ve işlerine yatırım yapma isteğini artıran ve onları güçlendirmeyi amaçlayan liderlik olarak tanımlanabilir (Zhang ve Bartol, 2010:107). Güçlendirici liderlik, takipçilerin yeteneklerine güvenerek ve onları güçlendirerek, yaratıcılıklarını liderler tarafından değerlendirilme korkusu olmadan ortaya çıkarabilecekleri şekilde geliştirmeye odaklanmaktadır (Zhang ve Bartol, 2010:109). Bu nedenle, güçlendirici liderlik deneyimi yaşayan takipçiler bilgi saklama davranışı göstermeye daha az eğilimlidirler (Belschak v.d., 2018:2).

**Zaman baskısı**, çalışanların amirleri tarafından kendilerine verilen görevleri belirlenen zaman zarfında bitirmeleri için üzerlerinde hissettikleri baskı olarak tanımlanmaktadır (Maruping v.d., 2014:7). Kaynakların korunması teorisi kişilerin kaynakları oluşturmaya ve devam ettirmeye çalıştıklarını öne sürmektedir. İnsanlar kaybolan bir kaynak yerine başka bir kaynağı ikame etmeyi tercih etmektedirler (Byrne v.d., 2014:345). Örgütlerde bilgi ve zaman çalışanlar açısından temel kaynaklar olarak görülmektedir. Çalışanlar üzerindeki zaman baskısı arttıkça, bu kaynağın kaybindan oluşacak eksikliği bilgi saklama aracılığıyla gidermeye çalışacak ve bilgiyi kendine kaynak olarak görerek bu kaynağı koruyacaktır. Diğer bir ifadeyle zaman baskısı hisseden çalışanlar kendilerinden bilgi talep edildiğinde, kendi görevlerini önceleyecek ve iş arkadaşlarından gelen bilgi paylaşma taleplerine daha kısıtlı dönüş yapacaklardır. İlgili bilgi örgüt için önemli bir fayda getirecek olmasına rağmen bu önem göz ardı edilebilecek ve zaman baskısı çalışanların bilgi saklamasına neden olacaktır (Şkerlavaj v.d., 2018:1493).

**İstismarcı yönetim**, örgütlerde astların yöneticilerinin dostça olmayan sözlü ve sözsüz davranışlarda bulunmalarına ilişkin algılarını ifade eder (Tepper, 2000:178). Yıkıcı bir liderlik tipi olan istismarcı yönetim, çalışanları olumsuz biçimde etkileyerek hem çalışanların hem de örgütün başarımlarını azaltacaktır (Kiewitz v.d., 2016:733). Çalışanlar, yöneticileri tarafından istismar edildiklerini düşündüklerinde, çalışma arkadaşları gibi daha risksiz ve basit hedeflerden bilgi saklayarak bu istismar edilme duygusuna tepki vermeyi düşünebilmektedirler (Khalid v.d., 2018:803). Çalışanların algıladıkları istismarcı yönetimin yüksek olduğu ortamlarda iş arkadaşlarından bilgi saklama davranışında bulunma olasılıkları yüksektir (Jahanzeb v.d., 2020:255).

**İş özerkliği**, görev önceliklerini belirleme, çalışma yöntemlerini seçme, kişisel inisiyatif kullanma ve kendi başına karar verme yetkisine sahip olma olarak tanımlanır (Morgeson ve Humphrey, 2006:1323). Örgütlerde çalışanların iş özerklikleri arttıkça motivasyonları artar. Bu motivasyon artışı çalışanların olumlu davranışlarını arttırır. Aynı şekilde üretken olmayan işyeri davranışları azalır. İş özerkliğine sahip çalışanların bilgi saklama davranışında bulunmaları da beklenmemektedir (Gagné et al., 2019:790).

**Örgütsel kimlik algısı**, örgütle algılanan birlik, örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendi başarı ve başarısızlıkları gibi deneyimleme hissiyatı olarak tanımlanır (Mael ve Ashforth, 1992:103). Örgütsel kimlik algısı yüksek olan kişiler, bu kimliğe katkı sağlayacak biçimde olumlu davranışlar ve tutumlar geliştirmektedirler (Duman v.d., 2013:78). Örgütle özdeşleşme derecesi yüksek olan çalışanlar, bilgi paylaşımını örgütün başarısını desteklemenin temel bir yolu olarak görürler ve bu kişisel başarıları ile eşdeğerdir. Çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyi arttıkça, örgüte başarımlarına katkı sunmaya daha hevesli olmaktadır. Bu durum çalışanların bilgi saklama davranışı gösterme olasılıklarını azaltacaktır (Zhao v.d., 2019:837).

**İş güvencesizliği**, çalışanların işinin geleceği ile ilgili yaşadığı belirsizlik ve elindeki işini kaybetme duygusu olarak tanımlanmıştır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984:439). İş güvencesizliği, çalışanın hâlihazırdaki işinin devamlılığını engelleyecek tüm yasal ya da yasal olmayan örgütsel değişimler sonucunda ortaya çıkan ve çalışanın geleceği ile ilgili belirsizlik hissine binaen işini kaybetme korkusu meydana getiren durumları içermektedir (Çakır, 2007:120). İş güvencesizliği çalışanların sağlığına zarar veren ve çalışanların iş tatminini azaltan etkilere sahiptir. Çalışanların örgütlerine karşı daha olumsuz bir biçimde yaklaşmalarına ve başarımlarında azalmaya sebebiyet vermektedir (Çakır, 2007:128). İş güvencesizliği, çalışanların olumlu davranışlarını azaltmakta ve bilgi saklama gibi olumsuz davranışların artmasına neden olmaktadır (Ali v.d., 2021:201).

**Örgüt temelli psikolojik sahiplik**, bireylerin sahiplik hedefi veya bu hedefin bir parçası 'kendilerine aitmiş' gibi hissettikleri durum olarak tanımlanan özel bir psikolojik sahiplik biçimidir (Pierce v.d., 2001:299). Araştırmalar, çalışanların örgüte dayalı psikolojik sahipliğinin, örgütlerine karşı yoğun bir sahiplenme ve psikolojik bağlılık duygusu oluşturduğunu ve bu duygunun onları örgütlerine zarar verebilecek davranışlardan kaçınmaya teşvik ettiğini söylemektedir (Mayhew v.d., 2007:480). Bu nedenle, örgüte dayalı psikolojik sahipliği yüksek olan çalışanlar, bilgi saklama davranışına daha az eğilimlidirler (Peng, 2013:408).

**İşyeri nezaketsizliği**, işyerinde diğer kişilere saygısızlık ve kaba davranma anlamına gelen ve ikili ilişkileri bozmaya neden olabilecek kişilerarası kötü davranışları tanımlamaktadır (Pearson v.d., 2000:125). İstenmeyen bir durum olan işyeri nezaketsizliği çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Bu nedenle bu durum, çalışanların iş performanslarını azaltmakta, zihinsel gerginliğe ve çalışanların psikolojikleri üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır (Lim v.d., 2008:97). Örgütlerde işyeri nezaketsizliğinin artması çalışanların birbirlerine olan güvenlerini olumsuz etkileyecek bundan dolayı çalışanların bilgi paylaşım süreci sekteye uğrayacaktır. İşyeri nezaketsizliği ile karşılaşan çalışanlar bu durumdan dolayı olumsuz duygular hissedecekler ve bu çalışanları misilleme davranışına itebilecektir. Buna ek olarak, gelen bilgi talebine açık olarak karşı çıkamayacakları için kaçınarak saklama davranışı geliştirebileceklerdir (İrum v.d., 2020:968).

**İşyerinde dışlanma**, çalışanların işyerinde diğerleri tarafından yok sayıldığı veya dışlandığını algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Ferris v.d., 2008:1348). İşyerinde dışlanma grup bilincini azaltmakta ve kişilerin çalışma takımları oluşturma yönelimlerini düşürmektedir. Diğer taraftan, dışlanma, çalışanların işyeri arkadaşlıkları kurmasını da engellemektedir (Takhsha v.d., 2020:421). Çalışanlar dışlandıklarını hissettiklerinde bilgi taleplerine olumsuz yaklaşmakta, iş birliği yapmama, kaçamak davranarak saklama veya bilmezden gelme yoluyla bilgiyi saklama yönelimi sergilemektedirler (Zhao v.d., 2016:85).

**Örgütsel adalet**, bir bireyin veya grubun, örgütün kendilerine yönelik davranışlarının adil olup olmadığını algılama biçimi ve buna cevap olarak sergiledikleri davranışsal tepkiler olarak açıklanmaktadır (Abubakar v.d., 2019:46). Örgütsel adalet çalışanlar arasında sosyal ilişkilerin olumlu olmasına yol açmaktadır. Bu durumda, çalışanların iş arkadaşları ile bilgi paylaşma olasılığı artacaktır (Imamoglu v.d., 2019:900). Çalışanlar, örgütsel adaletsizlik yaşadıkları durumda ise bilgi saklama davranışında bulunabilmektedirler. Başka bir ifade ile çalışanlar adaletsizlik ve güvensizlik hissi yaşadıklarında bilgi saklama davranışına daha fazla meyil göstermektedirler (Abubakar v.d., 2019:47).

### 3. Bilgi Saklama Davranışının Sonuçları

Bilgi saklama davranışının sonuçları hem bireysel hem de toplumsal düzeyde önemli etkiler meydana getirmektedir.

**Yaratıcılık eksikliği**, bireylerin veya grupların yeni fikirler üretme, mevcut bilgileri farklı şekillerde birleştirme veya yenilikçi çözümler geliştirme yeteneğindeki yetersizlik olarak kavramsallaştırılabilir (Amabile v.d., 1996:1155). Çalışanların yaratıcı fikirler bulabilmesi için mevcut konular ve görevler ile ilgili bilgi sahibi olmaları önemlidir (Zakariya ve Bashir, 2021:695). Bu yüzden, çalışanlar iş arkadaşları ve çevrelerindeki diğer bilgi kaynaklarından bilgi talep ederler. Bu bilgi dolaşımı ve alışverişinin çalışanların yeni fikirler üretmesine yardım ettiği ve bu sebeple yaratıcılığı olumlu olarak etkilediği varsayılmaktadır (Kremer v.d., 2019:66). Çalışanların bilgiyi paylaşması yaratıcılık için bir önkoşul olarak görülebilir. Çalışanlar bilgi paylaşmak konusunda tutuk davranıyorsa ve bilinçli olarak bilgi saklıyorsa bu durum diğerlerinin yeni fikirler ve çözümler geliştirmesine olumsuz olarak etki etmektedir. Başka bir ifade ile bilgi saklama davranışı örgütlerde yaratıcılığın gelişimine engel olmaktadır (Bogilović v.d., 2017:719).

**İşten ayrılma niyeti**, yakın gelecekte çalışanların işten ayrılma olasılığını tahmin etmek için kullanılan psikolojik bir eğilimdir (Armstrong-Stassen v.d., 1994:1). Çalıştığı işyerinden memnun olmayan, kendilerini rahatsız hisseden ve negatif sosyal iletişim yaşayan çalışanların daha yüksek işten ayrılma niyeti gösterdiği tespit edilmiştir (Berthelsen v.d., 2011:179). Çalışanların bilgi saklama davranışı göstermesi işyerinde bir güvensizlik çemberi oluşturacaktır. Karşılıklılık ilkesi göz önüne alındığında kendisinden bilgi saklanan bir çalışan gelecekte bu davranışa benzer bir davranış ile yanıt verecektir. Bu döngü devamlılık gösterdikçe örgütün sahip olduğu bilgi paylaşım atmosferi olumsuz olarak etkilenecektir. Bu durum ve sonuçları nedeniyle çalışanların örgüt bağlılıkları zarar görecektir ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır (Kremers, 2018:9). Zhang ve Min (2021), proje yöneticileri ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında, yöneticilerin bilgi saklamasının proje üyelerinin projeye ve yöneticilere olan güvenini azalttığını tespit etmişlerdir. Bunun sonucunda da proje üyelerinin ekipten ayrılmaya yönelik olarak fikir oluşturdıkları görülmüştür.

**Olumsuz karşılıklılık**, örgütlerde karşılaşılan olumsuz tutumlara aynı şekilde karşılık verme davranışı olarak tanımlanmıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005:878). Çalışanların, iş arkadaşları ile girdiği olumlu ya da olumsuz paylaşım süreçleri karşılıklılık davranışını tetiklemektedir. İş arkadaşları tarafından yapılması uygun görülmeyen davranışlar sonucu meydana gelebilecek olumsuz duygular kişileri kendi çıkarlarına odaklı olarak davranmaya yöneltmektedir. Bu durum ise bilginin karşılıklı paylaşım sürecinin bir ögesi olma ihtimalini düşürmektedir (Fredrickson, 2001:220). Sosyal değişim kuramı çalışanların kendilerine nasıl davranılıyorsa karşılık olarak aynı şekilde davranmaya meyil gösterdiklerini ifade etmektedir (Molm, 2010:119). Çalışanlar, mesai arkadaşlarının kendilerinden bilerek bilgi sakladığının farkına vardığında bu davranışa aynı biçimde bilgi saklayarak cevap vermektedir. Diğer bir ifadeyle örgütlerde bilgi saklama davranışı meydana geldiğinde çalışanlar bu durumu fark etmekte ve aynı davranış ile karşılık vermektedir. Bundan dolayı örgütte meydana gelen bilgi saklama ortamı olumsuz karşılıklılık meydana getirmekte ve diğer çalışanların bilgi saklama davranışında bulunmasına sebebiyet vermektedir (Serenko ve Bontis, 2016:1215).

**Düşük özümseme kapasitesi**, örgütlerin dış çevreden elde ettikleri bilgiyi etkin bir şekilde işleyememesi, dönüştürememesi ve kendi süreçlerine entegre edememesi durumunu ifade eder (Zahra ve George, 2002:186). Özümseme kapasitesi, yeni bilgi üretim süreçlerinin gerçekleşebilmesi için bir gereklilik olarak nitelendirilmektedir (Arias-Pérez v.d., 2020:1844). Örgütlerin özümseme kapasiteleri yüksek olduğunda çalışanların yeni bilgiye ulaşmaları ve hazırda bulunan bilgileri kullanmaları göreceli olarak kolaylaşmaktadır. Bu açıdan özümseme kapasitesine sahip örgütler olmayanlar ile karşılaştırıldığında teknik ve iktisadi açıdan yenilikler üretme konusunda daha başarılı olmaktadır (Fong v.d., 2018:332). Bilgi saklama davranışı hem bilgi saklayan örgüt çalışanlarının hem de bilgi talebinde bulunan çalışanların bilgiye ulaşma davranışlarını şekillendirmekte ve bundan dolayı özümseme kapasitesini negatif yönde etkilemektedir (Fong v.d., 2018:338).

**İşte kendini yetiştirememe**, enerjisiz hissetme ve öğrenme fırsatlarını değerlendirmekte isteksizlik olarak tanımlanabilecek olumsuz bir psikolojik durum şeklinde ifade edilebilir (Spreitzer v.d., 2005:537). Örgütlerde, işyeri arkadaşlığı, karşılıklı güven ve saygı ortamı, bilgi paylaşım iklimi gibi olumlu bir çalışma ortamı bulunursa çalışanların kendini yetiştirme motivasyonları yükselmektedir (Chhabra ve Pandey, 2022:2). Bilgi saklama davranışı, örgütlerde psikolojik iklimi olumsuz bir biçimde etkilemekte ve çalışanların güven algısını düşürmektedir. Bu durum çalışanların öğrenme ve gelişme ile ilgili hevesini ve çabalarını azaltmaktadır (Chhabra ve Pandey, 2022:7). Bireyler, bilgi saklama davranışı ile karşılaştıkça psikolojik güvenlik algıları zarar görecektir ve bu durum kendilerini geliştirme motivasyonunu düşürecektir (Frazier ve Tupper, 2018:571). Bilgi saklama davranışı bulunan örgütlerde çalışanlar bu durumdan olumsuz olarak etkilenecek ve bunun sonucunda kendilerini yetiştirme olasılıkları da azalacaktır (Jiang v.d., 2019:803).

**Suçluluk ve utanç**, bireylerin kendi davranışları ve benlikleri hakkında olumsuz değerlendirmeler yapmalarına neden olan öz bilinçli duygular olarak tanımlanmaktadır (Burmeister v.d., 2019:284). *Suçluluk*, kişinin belirli bir eyleminin yanlış olduğunu hissetmesi ve bu eylemin sonuçlarıyla ilgili sorumluluk duygusu taşımasıyla karakterize edilir (Baumeister v.d., 1994:245). *Utanç* kişinin tüm benliğinin genel olarak olumsuz bir değerlendirmesine eşlik eden ve içsel bir kendinden şüphe duyma ile cezalandırma hissi taşıyan ve kişinin kendisini genel olarak yetersiz veya değersiz hissetmesi ile ortaya çıkan bir histir (Benetti-Mcquoid ve Bursik, 2005:134). Bu duygular, bireylerin sosyal normlara uyum sağlamalarını ve ahlaki davranışlarda bulunmalarını teşvik eder. Çalışanlar bilgi sakladıklarında bu davranışlarının sosyal kurullarla çeliştiğinin farkında olmaktadır. Sosyal normlara göre beklenen davranış iş arkadaşları ile bilginin paylaşılması yönündedir. Çalışanların ortak amaçlara hizmet etmek ve örgütün başarısına katkı sağlamak için kendilerinde bulunan bilgiyi paylaşmaları beklenmektedir (Gagné, 2009). Bu nedenle, örgütler bilgi yönetim sistemlerine önemli çaba ve kaynak aktarmaktadır (Wang ve Noe, 2010:127). Çalışanlar davranışlarının sosyal normlara uymadığını ve örgütsel beklentilerle örtüşmediğini algıladıklarında suçluluk ve utanç hissetmektedirler. Bu bağlamda örgütlerde beklenmeyen bir davranış olan bilgi saklama davranışı, bu davranışı yapan çalışanlarda suçluluk ve utanç duygularının tetiklenmesine sebep olabilmektedir (Burmeister v.d., 2019:295).

## Sonuç

Bu araştırma, bilgi saklama davranışının nedenleri ve sonuçlarına dair bir değerlendirme sunmaktadır. Konu, çalışanlar arasında bilgi saklama davranışını azaltmak ve güvene dayalı bir iş ortamı oluşturmak için öneme sahiptir. Sonuçların değerlendirilmesiyle bilgi saklama davranışını azaltmaya yönelik çabalar, çalışanlar arasındaki iş birliğini artıracak, bilgi akışını iyileştirecek ve kurum genelinde daha verimli bir çalışma kültürü gelişmesine katkı sunacaktır.

Günümüzde bilgi yönetiminde başarı, örgütlerin genel başarısını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bilgiye zamanında erişim sağlamak ve bu bilgiyi etkili bir şekilde yönetmek kadar,

örgütün bu bilgiyi nasıl kullanıldığı ve yönettiği de önem arz etmektedir. Bilginin başkalarına aktarılması temelde bireyin paylaşmaya istekli olmasına bağlıdır. Güven, öz-yeterlik, rekabetçilik ve psikolojik sahiplik gibi bireysel davranışsal faktörler, paylaşma ve paylaşmama kararını önemli ölçüde etkilemektedir (Ghani v.d., 2020; Nadeem v.d., 2020; Wang v.d., 2014). Akademisyenler, bilgi saklama davranışını anlamak için bireysel düzeydeki algıları, örgütsel koşulları, işlevleri, duyguları, inançları ve kişilik özelliklerini incelemiş ve bu faktörlerin bilgi saklama davranışını nasıl tetiklediğini tanımlamışlardır. Mevcut literatür incelendiğinde örgütsel koşullar bağlamında çalışanlar ve işverenler arasındaki çıkar çatışmaları, zaman baskısı (Şkerlavaj v.d., 2018), rekabetçi iş ortamı (Singh, 2019) ve örgütsel politikalar (Connelly v.d., 2012) gibi faktörlerin araştırıldığı görülmektedir. Bireysel düzeyde ise akademisyenler, algılanan kişilerarası güvensizlik, psikolojik güvenlik, zihinsel yorgunluk ve psikolojik sahiplenme gibi çeşitli çalışan algılarını tanımlamışlardır. Ayrıca, kıskanma (Liu v.d., 2023), alansallık (Singh, 2019), karanlık üçlü (Vural, 2021) gibi kişilik özelliklerinin de işyerinde bilgi saklamayı tetiklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgi saklama davranışına neden olan bireysel faktörler, bilgi paylaşımı ile karşılaştırıldığında, bireyin algıladığı güven ve algı ile daha fazla ilişkili olarak görülmektedir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik güvenlik bilgi saklamanın güçlü bir negatif öncülü olarak belirlenmiştir; çalışanlar psikolojik olarak güvende hissetmediklerinde bilgi saklama eğilimleri artmaktadır (Lu v.d., 2022). Psikolojik sözleşme ihlali bilgi saklamanın güçlü bir pozitif öncülü olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği durumlarda bilgi saklama davranışları artış göstermektedir (Jahanzeb v.d., 2020). Kişilerarası faktörler açısından etkileşim adaleti ile bilgi saklama arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Adil bir etkileşim ortamında bilgi saklama davranışının daha az görüldüğü sonucuna varılmıştır (Khalid v.d., 2018). Araştırma bulguları, işyeri dışlanması, istismarcı yönetim, örgütsel adaletsizlik, iş arkadaşlarına güvensizlik ve kariyer hırsının bilgi saklama davranışını arttırdığını göstermektedir (Pradhan v.d., 2020; Zhao v.d., 2016). İşyerinde diğer örgüt üyeleri tarafından dışlanan çalışanlar sahip oldukları bilgileri saklamaktadır (Riaz v.d., 2019).

Bilgi saklama davranışının öncülleri göz önünde bulundurulduğunda bilgi saklama davranışının yalnızca bireysel bir sorun olmadığı söylenebilir. Bilgi saklama davranışı, bireylerin içsel ve dışsal faktörlerden etkilenmesiyle ortaya çıkar. İçsel faktörler arasında bireyin kişilik özellikleri, güven eksikliği, kişisel çıkarlar, rekabetçi yaklaşımlar ve psikolojik güvenlik algısı gibi unsurlar yer alırken; dışsal faktörler örgütsel yapı, işyeri kültürü, liderlik tarzı, güven ortamı, rekabet düzeyi ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi unsurları içerir. Bu faktörlerin bir araya gelmesi, bireylerin bilgi paylaşımına yönelik motivasyonlarını azaltabilir veya bilgi saklama eğilimlerini artırabilir. Bu doğrultuda yöneticilerin oluşturacağı olumlu bir iş ortamı hem içsel hem de dışsal faktörlerin bilgi saklama üzerindeki etkisini dengeleyerek çalışanları bilgi paylaşımına daha fazla teşvik edecek ve bilgi saklama davranışına yönelten motivasyonları azaltacaktır.

Araştırmada incelenen bilgi saklama davranışı çerçevesinin, örgütlerin, işyerindeki bilgi saklama davranışlarını etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Farklı hiyerarşik seviyelerde ve pozisyonlarda çalışan örgüt üyeleri arasında bilgi saklama davranışını hafifletme ve hatta ortadan kaldırma çabaları, örgütün uzun vadeli çıkarları ve refahı için olumlu pekiştirmeler sağlayabilecektir. Mevcut bilgi saklama literatürüne yönelik kavramsal incelememiz, bilgi saklama davranışının sebeplerinin ve sonuçlarının çeşitliliğini ortaya koymakta ve bu davranışın örgüt içindeki etkilerini anlamlandırmak için bir çerçeve sunmaktadır. Bilgi paylaşım uygulamalarını teşvik etmek ve bunları stratejik iş hedefleri, insan kaynakları uygulamaları ve örgüt kültürü ile bütünleştirmek, sürekli iş birliğini desteklemek ve bilgi saklama davranışını önlemek örgütler için çok önemli bir öncelik olarak görülmektedir.

Sonuç olarak, bilgi saklama davranışı örgütlerde karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışın altında yatan güç kaybı korkusu, rekabet endişesi,

güvensizlik ve örgütsel adalet algısındaki eksiklikler gibi temel sebeplerin anlaşılması, sorunun çözümüne yönelik önemli ipuçları sunabilmektedir. Bilgi saklamanın hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yol açtığı iletişim kopuklukları, performans düşüklüğü ve inovasyon eksikliği gibi olumsuz sonuçların detaylı analizi, yöneticilere ve kurumlara bu davranışı azaltmak için etkili stratejiler geliştirme fırsatı sunmaktadır. Açık iletişim kanallarının oluşturulması, bilgi paylaşımını teşvik eden ödül sistemlerinin kurulması ve güvene dayalı bir örgüt kültürünün inşa edilmesi gibi proaktif yaklaşımlarla, bilgi saklama davranışı minimize edilebilir ve böylece örgütsel öğrenme, yenilik ve rekabet avantajı gibi pozitif çıktılar elde edilebilir. Bu bağlamda, bilgi paylaşımının örgütsel başarı için vazgeçilmez bir unsur olduğu gerçeği, tüm paydaşlar tarafından içselleştirilmeli ve bu yönde sürdürülebilir adımlar atılmalıdır.

**Hakem Değerlendirmesi:** İki bağımsız hakem tarafından değerlendirilmiştir.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Mali Destek:** Yazarlar bu çalışma için mali destek almamıştır.

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

**Conflict of Interest:** The authors have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The authors did not received financial support for this study.

## Kaynakça

- Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M. ve Usman, M. (2019), Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Relational Social Capital, and Instrumental Thinking, *Frontiers in Psychology*, 10,1-14.
- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E. ve Levin, D. Z. (2003), Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks, *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Abubakar, A. M., Behraves, E., Rezapouraghdam, H. ve Baha Yildiz, S. (2019), Applying artificial intelligence technique to predict knowledge hiding behavior, *International Journal of Information Management*, 49, 45-57.
- Aksoy Kürü, S. ve Begenirbaş, M. (2023), Örgütlerde bilgi saklama davranışı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması, *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 25-39.
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001), Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, *Source: MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G. ve Leal-Rodríguez, A. L. (2021), How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge?, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 185-210.
- Ali, S. H. ve Sağsan, M. (2021), The Moderating Effect of Ethical Leadership between Psychological Ownership of Knowledge and Knowledge Hiding: An Empirical Study on the Public Universities in Northern Iraq, *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 15(2), 178-188.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996), Assessing the Work Environment for Creativity, *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Ambrose, M. L., Schminke, M. ve Mayer, D. M. (2013), Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach., *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 678-689.
- Anand, A., Offergelt, F. ve Anand, P. (2021), Knowledge hiding – a systematic review and research agenda, *Journal of Knowledge Management*, 26(6),1438-1457.
- Anand, P. ve Hassan, Y. (2019), Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know, *Development and Learning in Organizations*, 33(6), 12-15.
- 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.
- Arias-Pérez, J., Lozada, N. ve Henao-García, E. (2020), When it comes to the impact of absorptive capacity on co-innovation, how really harmful is knowledge leakage?, *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1841-1857.
- Armstrong-Stassen, M., Al-Ma'Aitah, R., Cameron, S. ve Horsburgh, M. (1994), Determinants and consequences of burnout: A cross-cultural comparison of canadian and jordanian nurses, *Health Care for Women International*, 15(5), 413-421.
- Asrar-ul-Haq, M. ve Anwar, S. (2016), A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges, *Cogent Business and Management*, 3(1), 1-17.
- Babič, K., Černe, M., Škerlavaj, M. ve Zhang, P. (2018), The Interplay among Prosocial Motivation, Cultural Tightness, and Uncertainty Avoidance in Predicting Knowledge Hiding, *Economic and Business Review*, 20(3), 395-422.
- Bashir, H., Fanchen, M. ve Bari, M. W. (2024), Deceptive Knowledge Hiding in Organizations: Psychological Distress as an Underlying Mechanism, *SAGE Open*, 14(2), 1-19.
- Baumeister, R. F., Stillwell, A. M. ve Heatherton, T. F. (1994), Guilt: An Interpersonal Approach, *Psychological Bulletin*, 115(2), 243-267.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N. ve De Hoogh, A. H. B. (2018), Angels and demons: The effect of ethical leadership on Machiavellian employees' work behaviors, *Frontiers in Psychology*, 9(JUN), 1-12.
- Benetti-Mcquoid, J. ve Bursik, K. (2005), Individual Differences in Experiences of and Responses to Guilt and Shame: Examining the Lenses of Gender and Gender Role, *Sex Roles*, 53(2), 133-142.
- Berthelsen, M., Skogstad, A. ve Lau, B. (2011), Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying, *International Journal of Manpower*, 32(2), 178-193.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, JOHN WILEY & SONS, INC.
- Bogilović, S., Černe, M. ve Škerlavaj, M. (2017), European Journal of Work and Organizational Psychology Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723.
- Bordia, P., Irmer, B. ve Abusah, D. (2006), Differences in sharing knowledge interpersonally and via databases: The role of evaluation apprehension and perceived benefits, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 262-280.
- Boz Semerci, A. (2019), Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values, *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111-131.
- Brown, G., Lawrence, T. B. ve Robinson, S. L. (2005), Territoriality in Organizations, *The Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Brown, M. ve Treviño, L. (2006), Ethical leadership: A review and future directions, *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Burmeister, A., Fasbender, U. ve Gerpott, F. H. (2019), Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 281-304.
- Butt, A. S. (2020), Mitigating knowledge hiding in a buyer-supplier relationship: An exploratory study, *Knowledge and Process Management*, 27(3), 187-196.

- Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., ... Dupré, K. (2014), The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviors, *Leadership Quarterly*, 25(2), 344-357.
- Carleton, R. N., McCreary, D. R., Norton, P. J. ve Asmundson, G. J. G. (2006), Brief fear of negative evaluation scale, *Depression and Anxiety*, 23(5), 297-303.
- Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A. ve Škerlavaj, M. (2013), What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity, *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chen, C. Y., Yen, C. H. ve Tsai, F. C. (2014), Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit, *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Chhabra, B. ve Pandey, P. (2022), Job insecurity as a barrier to thriving during COVID-19 pandemic: a moderated mediation model of knowledge hiding and benevolent leadership, *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 632-654.
- Chohan, A. ve Usman, M. (2020), Leaders' Envy and Knowledge Hiding in Universities in Pakistan, *International Review of Social Sciences*, 8(5), 1-10.
- Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A. ve Škerlavaj, M. (2019), Understanding knowledge hiding in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.
- 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.
- Cress, U., Barquero, B., Buder, J. ve Hesse, F. W. (2005), Social Dilemma in Knowledge Communication Via Shared Databases, *Barriers and Biases in Computer-Mediated Knowledge Communication*, 5, 143-167.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. ve Chen, P. Y. (2002), Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice, *Group and Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. ve White, R. E. (1999), An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cummings, J. N. (2004), Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, *Management Science*, 50(3), 352-364.
- Çakır, Ö. (2007, 1 Ocak), İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği, *Çalışma ve Toplum*, 1(12), 117-140.
- Demirkasımoğlu, N. (2015), Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?, *International Journal of Higher Education*, 5(1), 128-140.
- Dolen, M. R. ve Shultz, K. S. (1998), Comparison of Organizational, Professional, University, And Academic Commitment Scales, *Psychological Reports*, 82, 1232-1234.
- Duman, S., Paşamehmetoğlu, A. ve poyraz, ahmet. (2013), Örgütsel Kimlik Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Journal of Business Economics and Political Science*, 2, 75-89.
- Düger, Y. S. (2021), Etik Liderlik ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki: Sistematik Bir İnceleme, *Alanya Akademik Bakış*, 5(2), 619-645.
- Edmondson, A. (1999), Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. (2002), Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams, M. A. West (Ed.), *International Handbook of Organizational Teamwork*, London: Blackwell.

- Elliot, A. J. (1999), Approach and avoidance motivation and achievement goals, *Educational Psychologist*, 34(3), 169-189.
- Erdost, E., Reyhanoglu, M. ve Karacaoğlu, K. (2007), Organizational Cynism and Testing Related Scales in a Firm in Turkey, *15. National Management and Organization Congress*, 514-524.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008), The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Fey, C. F. ve Furu, P. (2008), Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 29(12), 1301-1323.
- Fong, P. S. W., Men, C., Luo, J. ve Jia, R. (2018), Knowledge hiding and team creativity: the contingent role of task interdependence, *Management Decision*, 56(2), 329-343.
- Ford, D. P. ve Staples, D. S. (2008), What is Knowledge Sharing from the Informer's Perspective?, *International Journal of Knowledge Management*, 4(4), 1-20.
- Fousiani, K. ve Wisse, B. (2022), Effects of Leaders' Power Construal on Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Competitive Climate at Work, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 29(3), 306-324.
- Frazier, M. L. ve Tupper, C. (2018), Supervisor Prosocial Motivation, Employee Thriving, and Helping Behavior: A Trickle-Down Model of Psychological Safety, *Group & Organization Management*, 43(4), 561-593.
- Fredrickson, B. L. (2001), The Role of Positive Emotions in Positive Psychology The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions, *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gagné, M. (2009), A model of knowledge-sharing motivation, *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.
- Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & 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. ve Anand, P. (2020), Knowledge hiding, conscientiousness, loneliness and affective commitment: a moderated mediation model, *International Journal of Educational Management*, 34(9), 1417-1437.
- Ghani, U., Zhai, X., Spector, J. M., Chen, N. S., Lin, L., Ding, D. ve Usman, M. (2020), Knowledge hiding in higher education: role of interactional justice and professional commitment, *Higher Education*, 79(2), 325-344.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995), Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grant, A. M. (2007), Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference, *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Greenhalgh, L. ve Rosenblatt, Z. (1984), Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity, *The Academy of Management Review*, 9(3), 438.
- Güney, A. (2021), *Örgütlerde Mizah, Örgüt İklimi ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Haas, M. R. ve Park, S. (2010), To Share or Not to Share? Professional Norms, Reference Groups, and Information Withholding Among Life Scientists, *Organization Science*, 21(4), 873-891.
- Hao, Q., Wei, K. ve Zhang, B. (2022), How to attenuate the effects of abusive supervision on knowledge hiding: the neutralizing roles of coworker support and individual characteristics, *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1807-1825.

- Hegazy, F. ve Ghorab, K. (2015), The Effect of Knowledge Management Processes on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits in an Academic Institution's Portal Environment, *Communications of the IBIMA*, 1-32.
- Henttonen, K. ve Lehtimäki, H. (2017), Open innovation in SMEs Collaboration modes and strategies for commercialization in technology-intensive companies in forestry industry, *European Journal of Innovation Management*, 20(2), 329-347.
- Hislop, D. (2005), *Knowledge management in organizations : a critical introduction*, Oxford University Press.
- 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.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H. ve Atakay, B. (2019), The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance, *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.
- Ipe, M. (2003), Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework, *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Irum, A., Ghosh, K. ve Pandey, A. (2020), Workplace incivility and knowledge hiding: a research agenda, *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 958-980.
- Jahanzeb, S., Clercq, D. De ve Fatima, T. (2020), Bridging the Breach: Using Positive Affectivity to Overcome Knowledge Hiding after Contract Breaches, *The Journal of Psychology*, 154(3), 249-272.
- Janssen, O., Van De Vliert, E. ve West, M. (2004), The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction, *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- 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.
- Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2010), The influence of knowledge sharing on innovation, *European Business Review*, 22(3), 306-317.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. ve Wei, K.-K. (2005), Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation, *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
- Karakuş, G. ve Akçakanat, T. (2021), İnsanlar Neden Bilgi Saklar? Örgütlerde Bilgi Saklama Davranışı Üzerine Bir İnceleme, *Turkish Studies-Social Sciences*, Volume 16 Issue 3(Volume 16 Issue 3), 1081-1102.
- Keller, A. C., Spurr, D., Baumeler, F. ve Hirschi, A. (2016), Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling, *Personality and Individual Differences*, 96, 122-126.
- Khalid, M., Bashir, S., Khan, A. K. ve Abbas, N. (2018), When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors An Islamic work ethics perspective, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), 794-806.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M. ve Tang, R. L. (2016), Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence, *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731-742.
- King, W. R. ve Marks, P. V. (2008), Motivating knowledge sharing through a knowledge management system, *Omega*, 36, 131-146.
- Koranteng, F. N., Wiafe, I. ve Kuada, E. (2019), An Empirical Study of the Relationship Between Social Networking Sites and Students' Engagement in Higher Education, *Journal of Educational Computing Research*, 57(5), 1131-1159.

- Kosfeld, M. ve von Siemens, F. A. (2011), Competition, cooperation, and corporate culture, *The RAND Journal of Economics*, 42(1), 23-43.
- Kremer, H., Villamor, I. ve Aguinis, H. (2019), Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing, *Business Horizons*, 62(1), 65-74.
- Kremers, A. (2018), *The relationship between knowledge hiding and turnover intentions: The mediating role of affective commitment and the moderating effect of commitment*.
- Ladan, S., Binti, N. ve Belal, N. (2017), Does knowledge based psychological ownership matter? Transformational leadership and knowledge hiding: A proposed framework, *Journal of the Academy of Business and Retail Management*, 11(4), 60-67.
- Li, J. J., Wong, I. K. A. ve Kim, W. G. (2016), Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate, *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.
- Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008), Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.
- 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, 1-11.
- Liu, W., Wen, H., Zhu, C., Quan, X., Wang, X. ve Zhang, C. (2023), The Joint Impact of Trait Competitiveness and Competitive Climate on Depressive Symptoms and Anxiety Among Adolescents, *Journal of Youth and Adolescence*, 53(1), 79-88.
- Lo, K. C. ve Chin, K. S. (2009), User-satisfaction-based knowledge management performance measurement, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(5), 449-468.
- Losada-Otálora, M., Peña-García, N. ve Sánchez, I. D. (2021), Interpersonal conflict at work and knowledge hiding in service organizations: the mediator role of employee well-being, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 63-90.
- Lu, G., Liang, Y., Ding, Y., Tang, H., Zhang, Y., Huang, H. ve Chen, C. (2022), Nurses' feeling trusted and knowledge hiding: The role of psychological safety, felt obligation and traditionality, *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14.
- Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L. ve Chang, Y. Y. (2002), The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses, *Journal of Professional Nursing*, 18(4), 214-219.
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maner, J. K., DeWall, C. N., Baumeister, R. F. ve Schaller, M. (2007), Does social exclusion motivate interpersonal reconnection? Resolving the "porcupine problem", *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 42-55.
- Mangold, S. (2017), *Knowledge hiding in organizations: A multilevel analysis of antecedents and consequences*, (Yayımlanmamış doktora tezi). TUM School of Management, Münih.
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S. M. B. ve Patel, P. C. (2014), Folding Under Pressure or Rising to the Occasion? Perceived Time Pressure And The Moderating Role of Team Temporal Leadership, *Academy of Management Journal*, 58(5), 1313-1333.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2008), Early Predictors of Job Burnout and Engagement, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001), Job Burnout, *Annu. Rev. Psychol.*, 52, 397-422.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T. ve Gardner, J. (2007), A Study of the Antecedents and Consequences of Psychological Ownership in Organizational Settings, *The Journal of Social Psychology*, 147(5), 477-500.

- Molm, L. D. (2010), The Structure of Reciprocity, *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119-131.
- Morgeson, F. P. ve Humphrey, S. E. (2006), The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work., *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Nadeem, M. A., Liu, Z., Ghani, U., Younis, A. ve Xu, Y. (2020), Impact of shared goals on knowledge hiding behavior: the moderating role of trust, *Management Decision*, 59(6), 1312-1332.
- Nguyen, T. M., Malik, A. ve Budhwar, P. (2022), Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership, *Journal of Business Research*, 139, 161-172.
- Pan, W., Zhang, Q., Teo, T. S. H. ve Lim, V. K. G. (2018), The dark triad and knowledge hiding, *International Journal of Information Management*, 42, 36-48.
- Paulhus, D. L. ve Williams, K. M. (2002), The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy, *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Pearce, J. L. ve Rousseau, D. M. (1998), Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements., *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 184-186.
- Pearsall, M. J. ve Ellis, A. P. J. (2011), Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401-411.
- Pearson, C., Andersson, L. ve Porath, C. (2000), Assessing an attacking workplace incivility, *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Peng, H. (2013), Why and when do people hide knowledge?, *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.
- Peng, H., Bell, C. ve Li, Y. (2020), How and when intragroup relationship conflict leads to knowledge hiding: the roles of envy and trait competitiveness, *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 383-406.
- Pereira, V. ve Mohiya, M. (2021), Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding, *Journal of Business Research*, 129, 368-381.
- Pierce, J. L., Kostova, T. ve Dirks, K. T. (2001), Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, *The Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pradhan, S., Srivastava, A. ve Mishra, D. K. (2020), Abusive supervision and knowledge hiding: the mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression, *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 216-234.
- Rani, H., Arain, G. A., Kumar, A. ve Shaikh, I. R. (2018), Interplay between trust and distrust in the workplace: examining the effect of psychological contract breach on organizational disidentification, *Journal of Asia Business Studies*, 12(1), 1-16.
- Rhee, Y. W. ve Choi, J. N. (2017), Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency, *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813-832.
- Riaz, S., Xu, Y. ve Hussain, S. (2019), Workplace Ostracism and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Job Tension, *Sustainability*, 11(20),1-16.
- Schultze, U. ve Leidner, D. E. (2002), Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions, *Source: MIS Quarterly*, 26(3), 213-242.
- 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.
- Siachou, E., Trichina, E., Pappasolomou, I. ve Sakka, G. (2021), Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review, *Journal of Business Research*, 135, 195-213.

- Silva de Garcia, P., Oliveira, M. ve Brohman, K. (2022), Knowledge sharing, hiding and hoarding: how are they related?, *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 339-351.
- Singh, S. K. (2019), Territoriality, task performance, and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding, *Journal of Business Research*, 97, 10-19.
- Si Xue, C. T. (2017), A Literature Review on Knowledge Management in Organizations, *Research in Business and Management*, 4(1), 30-41.
- Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M. ve Dysvik, A. (2018), Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding, *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489-1509.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. ve Grant, A. M. (2005), A Socially Embedded Model of Thriving at Work, *Frontiers of Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Syed, F., Akhtar, M. W., Kashif, M. ve Husnain, M. (2019), Interplay of exploitative leadership & fear of negative evaluation on knowledge hiding & outcomes, *79th Annual Meeting of the Academy of Management 2019: Understanding the Inclusive Organization*, AoM 2019, Academy of Management.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A. ve Salehzadeh, R. (2020), The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence, *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435.
- Tepper, B. J. (2000), Consequences of Abusive Supervision, *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Van Den Hooff, B. ve Ridder, J. A. (2004), Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Van Lange, P. ve Balliet, D. (2015), Interdependence theory., *APA handbook of personality and social psychology, Volume 3: Interpersonal relations*. 65-92, Washington: American Psychological Association.
- von der Trenck, A. (2014), "It's Mine." The Role of Psychological Ownership and Territoriality in Knowledge Hiding, *Thirty Sixth International Conference on Information Systems*.
- Vural, B. G. (2021), *Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm ve Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wall, J. ve Callister, R. R. (1995), Conflict and Its Management, *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N. ve Liang, Y. (2019), It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement., *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 229-246.
- Wang, S. ve Noe, R. A. (2010), Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D. ve Hampson, D. P. (2019), The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context, *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 279-296.
- Wang, Y. S., Lin, H. H., Li, C. R. ve Lin, S. J. (2014), What drives students' knowledge-withholding intention in management education? An empirical study in Taiwan, *Academy of Management Learning and Education*, 13(4), 547-568.
- Wang, Z., Wang, Y. ve Zhao, L. (2022), Impact of Demographic Characteristics on Workplace Friendship: A Meta-Analytic Review, *Psychological Reports*, 2022(0), 1-37.
- Watson, D. ve Friend, R. (1969), Measurement of Social-Evaluative Anxiety, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33(4), 448-457.

- Watson, I. (2003), *Applying Knowledge Management Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S. ve Sitkin, S. (2008), Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work, *Research in Personnel and Human Resources Management*.
- Weng, Q., Latif, K., Khan, A. K., Tariq, H., Butt, H. P., Obaid, A. ve Sarwar, N. (2020), Loaded with knowledge, yet green with envy: leader–member exchange comparison and coworkers-directed knowledge hiding behavior, *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1653-1680.
- Wisse, B., Rus, D., Keller, A. C. ve Sleebos, E. (2019), Fear of losing power corrupts those who wield it?: the combined effects of leader fear of losing power and competitive climate on leader self-serving behavior, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 742-755.
- Xiong, C., Chang, V., Scutto, 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.
- Yang, L.-Q., Caughlin, D. E., Gazica, M. W., Truxillo, D. M. ve Spector, P. E. (2014), Workplace mistreatment climate and potential employee and organizational outcomes: A meta-analytic review from the target’s perspective., *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 315-335.
- Yeo, R. K. ve Marquardt, M. J. (2015), To share or not to share? Self-perception and knowledge-sharing intent, *Knowledge Management Research & Practice*, 13(3), 311-328.
- Yuan, Y., Yang, L., Cheng, X. ve Wei, J. (2020), What is bullying hiding? Exploring antecedents and potential dimension of knowledge hiding, *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1146-1169.
- Zahra, S. A. ve George, G. (2002), Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zakariya, R. ve Bashir, S. (2021), Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693-712.
- Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010), Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement, *The Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhang, Z. ve Min, M. (2019), The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes, *International Journal of Project Management*, 37(2), 225-238.
- Zhang, Z. ve Min, M. (2021), Project manager knowledge hiding, subordinates’ work-related stress and turnover intentions: empirical evidence from Chinese NPD projects, *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 1921-1944.
- Zhao, H. ve Jiang, J. (2021), Role stress, emotional exhaustion, and knowledge hiding: The joint moderating effects of network centrality and structural holes, *Current Psychology*, 41(12), 8829–8841.
- Zhao, H., Liu, W., Li, J. ve Yu, X. (2019), Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader–member exchange, *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-848.
- Zhao, H., Qingxia, He, P., Sheard, G. ve Wan, P. (2016), Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations, *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94