

## ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞIMINDA SESSİZ DİRENİŞ: BİLGİ SAKLAMANIN NEDENLERİ VE ETKİLERİ ÜZERİNE SİSTEMATİK BİR ANALİZ

### *SILENT RESISTANCE TO KNOWLEDGE SHARING IN ORGANISATIONS: A SYSTEMATIC ANALYSIS OF THE CAUSES AND EFFECTS OF KNOWLEDGE HIDING*

Murat YILDIRIM\*, Emine ŞENER\*\*

\* Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı  
Bayram Veli Üniversitesi,  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,  
İşletme Anabilim Dalı.  
yildirim-murat@ogr.hbv.edu.tr

ORCID:  
0000-0001-6747-4997

\*\* Doç. Dr. Kırşehir Ahi Evran  
Üniversitesi, İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi, İşletme  
Bölümü.  
esener@ahievran.edu.tr

ORCID:  
0000-0002-8903-1684

Başvuru Tarihi/ Received:  
12.03.2025

Kabul Tarihi/Accepted:  
04.10.2025

#### ARAŞTIRMA MAKALESİ



ISSN 2618-6217

#### Özet

Bilgi yönetimi, etkin bilgi kullanımı yoluyla verimlilik, yenilikçilik ve rekabet avantajı sağlayan bir süreçtir. Etkin bilgi yönetimi, kurumsal verimliliği artırmanın yanı sıra şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirmek için gereklidir. Bilgi saklama davranışları ise bireylerin ve kurumların bilgi paylaşımına yönelik olumsuz tutumlarını ifade eden önemli bir kavramdır. Bu sistematik derleme çalışması, örgütlerde bilgi saklama davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını mevcut literatür ışığında kapsamlı bir şekilde analiz etmeyi ve bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışma, bilgi saklamayı etkileyen temel faktör kategorilerini (bireysel, örgütsel, işyeri dinamikleri, liderlik, performans, yenilikçilik) ve bu davranışların özellikle iş performansı, yaratıcılık ve inovasyon başarıları gibi temel çıktılar üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Analiz 2012-2024 yılları arasında yayımlanan 311 makaleyi kapsamaktadır. Derleme sonucunda, özellikle liderlik tarzlarının, örgütsel adaletsizlik algısının ve rekabetçi işyeri dinamiklerinin bilgi saklama davranışlarını önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, bilgi saklamanın çalışan performansı ve yenilikçilik üzerinde genellikle olumsuz etkileri olduğu, literatürde performans ilişkisi ve belirli bireysel faktörlerin etkileri konusunda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu saptanmıştır. Çalışmanın bulguları, bu temel etkileşimleri dikkate alarak bilgi saklama politikalarını optimize etmek için stratejik öneriler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Paylaşımı, Bilgi Saklama Tutumu, Bilgi Yönetimi, Örtük Bilgi.

#### Abstract

Knowledge management is a process that enhances efficiency, drives innovation, and creates competitive advantages through effective utilization of knowledge. It plays a vital role in increasing organizational efficiency while also reinforcing transparency and accountability. Knowledge hiding behaviors represent critical attitudes exhibited by individuals and organizations that oppose knowledge sharing. This systematic review aims to thoroughly analyze the causes and consequences of knowledge hiding behaviors within organizations, drawing insights from existing literature to support the development of effective knowledge management strategies. In this context, the study examines key categories of factors influencing knowledge hiding—including individual traits, organizational culture, workplace dynamics, leadership styles, performance metrics, and innovation processes—and their impacts on crucial outcomes such as job performance, creativity, and innovation success. The analysis incorporates findings from 311 articles published between 2012 and 2024. The review reveals that leadership styles, perceptions of organizational injustice, and competitive workplace dynamics have significant effects on knowledge hiding behaviors. Furthermore, it indicates that knowledge hiding typically results in detrimental effects on employee performance and innovation. The study highlights the necessity for further research regarding the relationship between performance and specific individual factors. Ultimately, the findings offer strategic recommendations for optimizing knowledge management policies that take these interactions into account.

**Keywords:** Knowledge Sharing, Knowledge-Hiding Attitude, Knowledge Management, Tacit Knowledge.

**To cite this article / Atıf için:** Yıldırım, M. & Şener, E. (2025). Örgütlerde Bilgi Paylaşımında Sessiz Direniş: Bilgi Saklamanın Nedenleri ve Etkileri Üzerine Sistemantik Bir Analiz. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, 112-145.

## 1. Giriş

Bilgi, öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılan birikimli bir değer kaynağıdır ve enformasyondan farklıdır. İnsan beyninde bulunması ve dijital ortamda tam olarak depolanamaması, bilgi yönetimini insan odaklı bir süreç haline getirir (Şener, 2020). Bilgi, bireylerin tutum, davranış ve kararlarını şekillendirerek bireysel ve kurumsal düzeyde kritik bir rol oynar.

Bilgi yönetimi, modern örgütlerde verimlilik, yenilikçilik ve rekabet avantajı sağlayan kritik bir unsurdur. Sahip olunan bilgi düzeyi, bireylerin kurumlar için değerli bir kaynak olmasını sağlar (Shah & Hussin, 2018:330). Bilgi işleme becerileri, kurumların yenilik performansı ve rekabet avantajı ile güçlü bir bağlantı taşır (Yeşildal & Kamasak, 2021:291). Bilginin saklanması yaratıcılığı kısıtlayarak ekip iş birliğini, kurumsal performansı (Chatterjee et al., 2021:303-306), karar alma süreçlerini ve bilgi akışını sekteye uğratabilir.

Literatürde bilgi saklama davranışlarını ve bu davranışların kurumsal performansa etkilerini inceleyen çalışmalar sınırlıdır (He et al., 2021; Xiao & Cooke, 2019; Xia et al., 2022). Bu araştırma, bu boşluğu doldurarak örgütlerin bilgi saklama politikalarını optimize etmelerine yönelik öneriler sunmayı ve bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi için bilimsel bir temel oluşturmayı hedeflemektedir. Araştırma bilgi saklama davranışlarının bireysel, örgütsel faktörler, işyeri dinamikleri, liderlik, performans ve yenilikçilik gibi değişkenlerle etkileşimini inceleyerek iş performansı, yaratıcılık ve inovasyon üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bilgi saklama, literatürde veri yedekleme (Ghasemaghaei & Turel, 2020), bilginin korunması (Zhao et al., 2016), şifrelenmesi (Connelly et al., 2012), görünürlüğünün azaltılması (Arain et al., 2020), muhafaza edilmesi (Holten et al., 2016) veya sır olarak saklanması (Jha & Varkkey, 2018) gibi farklı anlamlarda ele alınmıştır. Bu çalışmada bilgi saklama, bilginin paylaşılmaması ve eksik aktarılması bağlamında incelenmiştir. Çalışma, bilgi saklama ve paylaşım ilişkisi, araştırmanın metodu, durum analizi, incelenen çalışmaların literatür katkıları, sonuçlar ve gelecekteki araştırma önerilerini kapsamaktadır.

## 2. Bilgi Saklama ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Bilgi saklama ve paylaşımı, farklı motivasyonlara dayalı olsa da aynı örgütsel bağlamda bir arada bulunabilir (Oliveira et al., 2021:283-285). Bilgi paylaşımı, örgütsel etkinlik, problem çözme ve ortak vizyonu desteklerken (Kürü & Beğenirbaş, 2022), bilgi saklama yaratıcılığı, ekip çalışmasını ve iş birliğini zayıflatır (Liu et al., 2020:2). Çalışanlar, "aptal

oynama," "kaçamak saklama" veya "mantiğa büründürülmüş saklama" yöntemleriyle bilgiyi aktif (saklama), hileli (yalan) ve pasif (sessiz) şekilde gizleyebilir (Connelly et al., 2012). Bilginin bilinçli şekilde saklanması, bilgi yönetimi açısından önemli bir sorundur.

Yöneticilerin bilgi saklamayı kişisel veya kurumsal çıkarlar için kullanması, çalışan güvenini zedeleyerek performansı olumsuz etkiler ve etik sorunlara yol açabilir (Pompa, 1992:150). Üstünlük kaybetme korkusu, ödül eksikliği ve zaman kısıtlamaları bilgi paylaşımını engelleyerek kurumsal öğrenmeyi zayıflatır (Bartol & Srivastava, 2002:65-66). Mantar yönetimi, bilgi akışını sınırlandırırken erdemli raporlama şeffaflığı teşvik ederek bilgi paylaşımını destekler (Çetinkaya & Altıntaş, 2021:783) ve topluma katkı sağlar (Altıntaş et al., 2022:867).

İş tasarımı ve örgütsel yapı, bilgi paylaşımı veya saklama motivasyonlarını etkiler. Açıklık, iş birliği kültürü (Gagné et al., 2019:784) ve adalet algısı (Schein, 2004:261) bilgi paylaşımını artırabilir, ancak şeffaflığın artışı eleştirileri de beraberinde getirebilir (Maruf & Altıntaş, 2021:151). Etkili bilgi yönetimi stratejileri, bilgi saklamayı azaltıp açıklığı artırarak bireysel ve örgütsel çıkarlar arasında denge sağlayabilir ve kurumsal başarıyı destekler.

### 3. Yöntem

Bu çalışmada PRISMA Protokolü kullanılarak sistematik bir derleme gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım, araştırma boşluklarını belirlemek, karar alma süreçlerine katkı sağlamak ve güvenilir kanıtlar sunmak için etkilidir (Page et al., 2021). Dâhil etme ve dışlama kriterleri, çalışmanın odak alanını netleştirmek amacıyla belirlenmiştir.

Dâhil Etme Kriterleri:

1. Türkçe veya İngilizce yayınlanmış olması,
2. Başlık veya özet kısmında "Bilgi Saklama" veya "Knowledge Hiding" ifadelerinin bulunması,
3. Tam metnine erişilebilir olması,
4. Makale formatında yayınlanmış olması,
5. İşletme ve yönetim disiplinlerine ait olması.

Dışlama Kriterleri:

1. İngilizce ve Türkçe dışında yayımlanmış çalışmalar,
2. Başlık veya özet kısmında "Bilgi Saklama" veya "Knowledge Hiding" ifadeleri olmayan çalışmalar,
3. Sadece özetine erişilebilen çalışmalar,

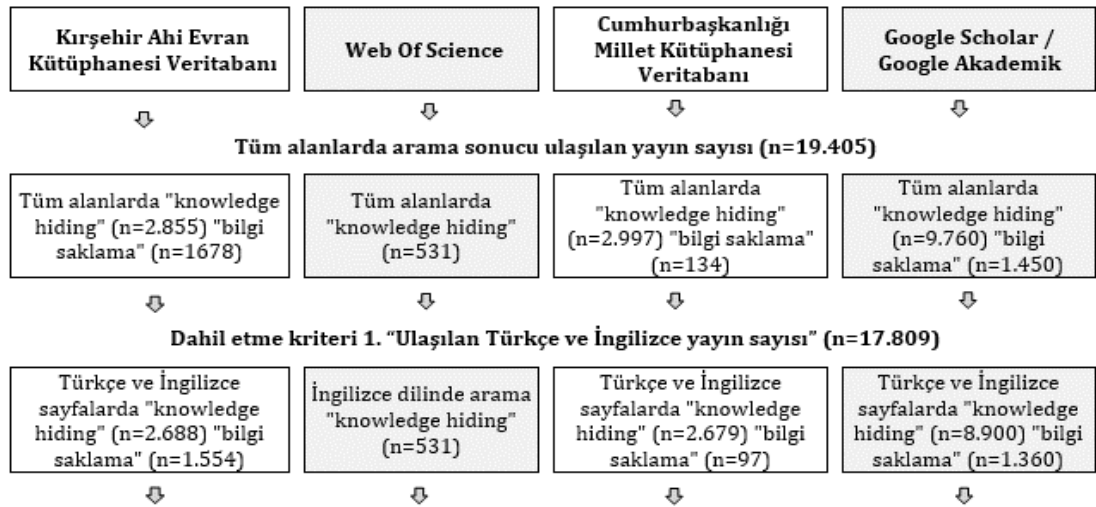
4. Tez, konferans bildirisi veya kitap formatındaki çalışmalar,
5. İşletme ve yönetim disiplinleri dışındaki çalışmalar,
6. Bilgi saklama tutumları dışındaki konulara odaklanan çalışmalar.

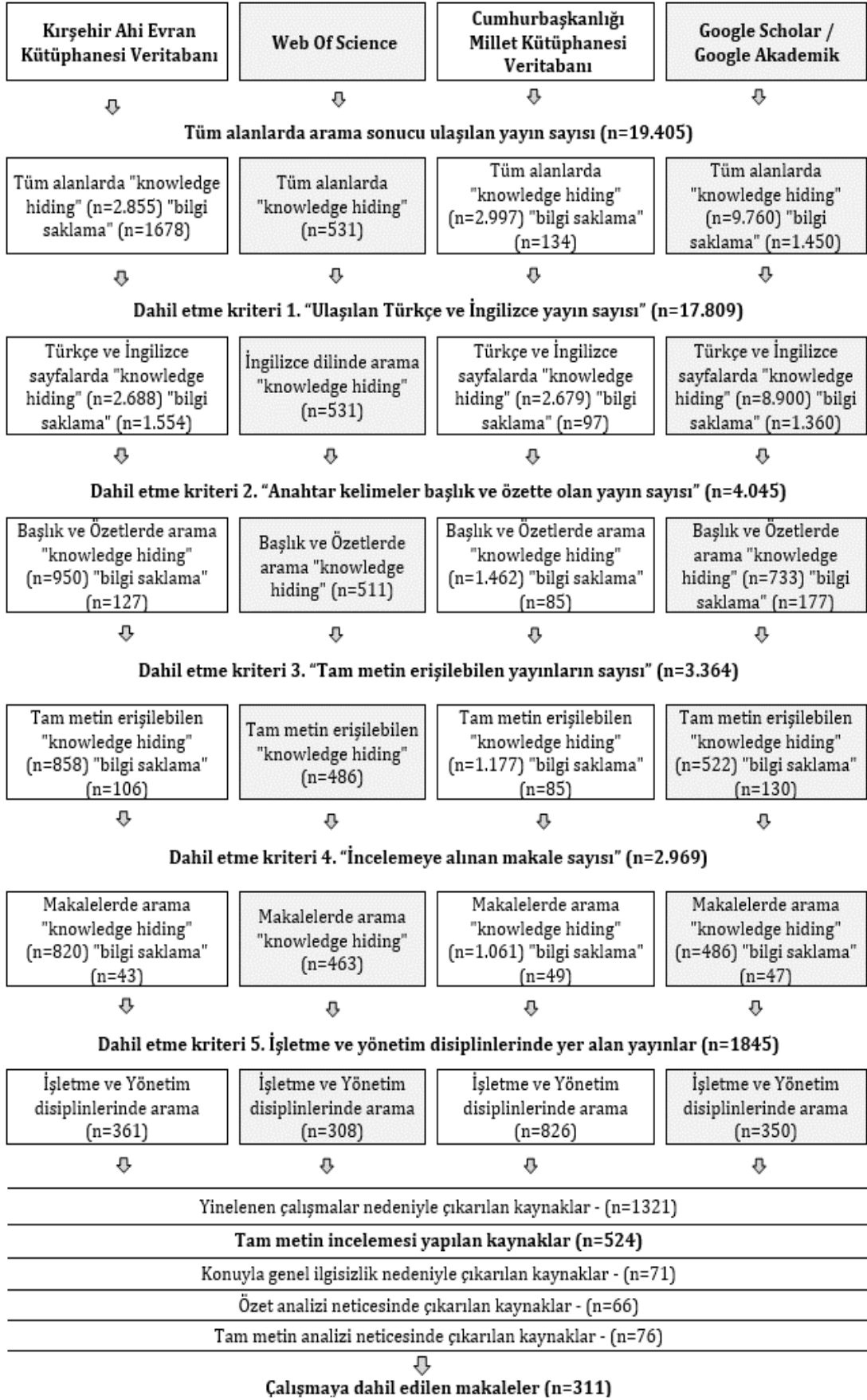
Sistemantik inceleme, planlama, uygulama ve sonuçların sunumu olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir. "Knowledge Hiding" ve "Bilgi Saklama" ifadelerini içeren çalışmalar dört veri tabanından seçilmiş, ilgili çalışmaların referansları da taranarak incelemeye dâhil edilmiştir.

Mevcut durum analizi, 2012-2024 yıllarını kapsayan sistemantik literatür analizi olarak gerçekleştirilmiştir. Tarih aralığı, He vd. (2021) 2012-2020 dönemini kapsayan incelemesi, Xiao ve Cooke'un (2019) 1997-2017 dönemini ele alan çalışması, Xia ve arkadaşlarının (2022) bilgi saklama araştırmaları için başlangıç yılı olarak 1997'yi belirtmesi, Chen ve Zhang (2023) 2000-2022 yıllarını kapsayan incelemesi ve Alaydi vd. (2021), Scopus ve ScienceDirect'te yayımlanan örgütlerde bilgi saklamanın sonuçlarına dair çalışmalarına dayanarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, mevcut literatürü göz önünde bulundurarak örgütlerde bilgi saklama eğilimlerine odaklanan yenilikçi bir araştırma yapılmıştır.

Tarama süreci Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Kütüphanesi (Emerald Publishing, Libdis Makale Koleksiyonu, Science Direct, Wiley Online Library, MDPI, Taylor and Francis, Springer Link, PubMed, IEEE Xplore, Scopus, SAGE Publications, Ovid LWW), Web of Science, Cumhurbaşkanlığı Millet Kütüphanesi, Google Scholar gibi geniş bir veri tabanı yelpazesinde gerçekleştirilmiş ve 19.405 kaynağa ulaşılmıştır.

**Şekil 1:** Veri Tarama Akış Diyagramı.





Tarama süreci Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Kütüphanesi (Emerald Publishing, Libdis Makale Koleksiyonu, Science Direct, Wiley Online Library, MDPI, Taylor and Francis, Springer Link, PubMed, IEEE Xplore, Scopus, SAGE Publications, Ovid LWW), Web of Science, Cumhurbaşkanlığı Millet Kütüphanesi, Google Scholar gibi geniş bir veri tabanı yelpazesinde gerçekleştirilmiş ve 19.405 kaynağa ulaşılmıştır.

Dahil etme ve dışlama kriterleriyle 1.845 makale belirlenmiş, yinelenen çalışmalar nedeniyle 1.321'i çıkarılmıştır. 524 makalenin tam metin incelemesi sonucu, genel ilgisizlik ve analizlerle 213 makale kapsam dışı bırakılmıştır. Nihai olarak, sistematik derleme kapsamında 311 makale incelenmiştir.

Bu sistematik derlemeye ait veri tarama akış diyagramı Şekil 1'de detaylı olarak gösterilmektedir.

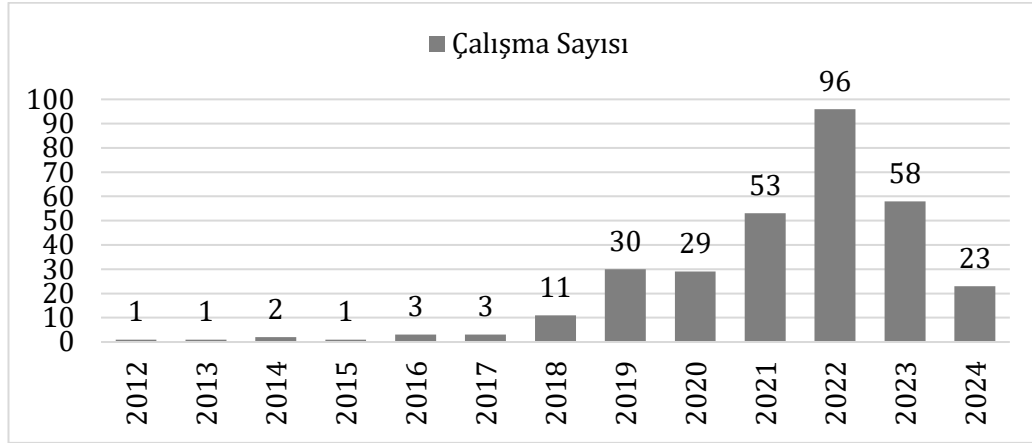
Bu sistematik derlemede, dahil edilen 311 makaleden elde edilen verilerin analizi ve sentezlenmesi amacıyla, araştırmacının yorumlayıcı ve aktif katılımını gerektiren bir tematik analiz yaklaşımı (Braun & Clarke, 2006) benimsenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle, her bir makaleden bilgi saklamanın öncülleri, sonuçları ve ilişkili olduğu faktörlere dair ilgili metin bölümleri dikkatle çıkarılmıştır. Ardından, bu veriler açık kodlama yöntemiyle kodlanarak ilk anlamlı birimler ve potansiyel kodlar oluşturulmuştur. Benzer kodların bir araya getirilmesi ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi ile potansiyel alt temalar (örneğin, örgütsel adalet, istismarcı denetim) ve bu alt temaların gruplandırılmasıyla da daha geniş kapsamlı ana kategoriler (Bireysel Faktörler, Liderlik İlişkisi) tanımlanmıştır. Oluşturulan bu ilk tematik yapı ve aday temaların geçerliliğini sağlamak amacıyla, kodlanmış alıntılar ve tüm veri seti bağlamında temaların veriyle uyumu, kendi içlerindeki tutarlılığı ve birbirlerinden ayrılabilirliği değerlendirilerek tematik harita son haline getirilmiştir.

Bu analitik süreç, Creswell (2014) tarafından önerilen genel nitel veri analizi adımları ve gömülü teori prensipleriyle (özellikle açık kodlama ve kategorilerin tümevarımsal olarak geliştirilmesi bakımından) paralellik göstermektedir. Kategorilerin ve temaların nihai olarak oluşturulmasında, literatürdeki kavramsal çerçeveler dikkate alınmakla birlikte, verilerden tümevarımsal bir yaklaşımla yeni temaların ortaya çıkmasına da olanak tanınmıştır.

#### **4. Tanımlayıcı Bulgular**

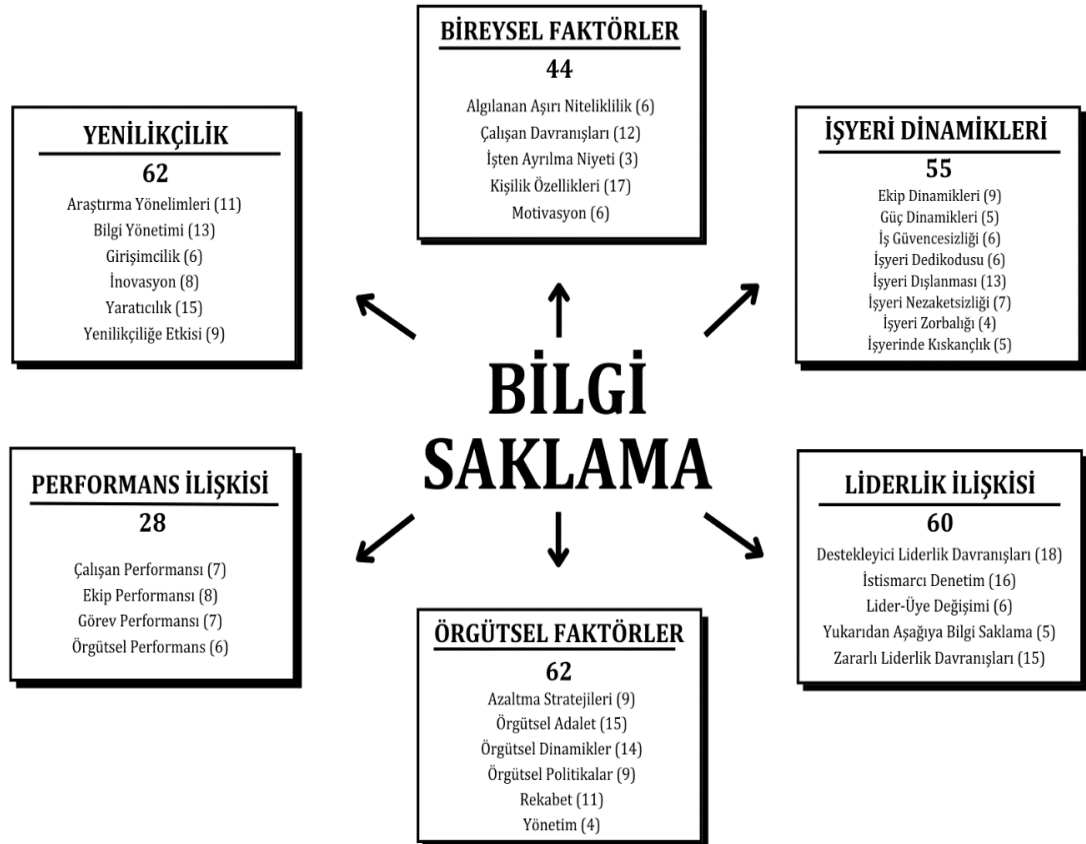
Bu analiz sürecine dahil edilen çalışmaların genel dağılım özellikleri ve analiz sonucunda ulaşılan temel kategoriler aşağıda sunulmaktadır. Öncelikle, çalışma kapsamında yer alan makalelerin yıllara göre dağılımı Grafik 1'de gösterilmiştir.

**Grafik 1:** Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı (Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.)



2012-2017 arasında her yıl 1-3 makale seçilerek düşük araştırma yoğunluğu görülmüştür. 2018’de makale sayısı 11’e yükselmiş, 2019 ve 2020’de sırasıyla 30 ve 29’a ulaşmıştır. 2022’de 96 makale ile zirveye ulaşılan araştırma ilgisi, 2023’te 58’e, 2024’te ise 23’e düşerek azalma eğilimi göstermiştir.

**Şekil 2:** Bilgi Saklama Kavram Haritası (Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.)



İncelemede, bilgi saklama davranışlarının farklı faktörlerle ilişkileri 6 ana kategori altında sınıflandırılmış ve makale sayıları belirlenmiştir. Sınıflandırmaya ilişkin kavram haritası Şekil 2’de sunulmuştur.

İncelenen çalışmalar arasında yenilikçilik kategorisi, örgütlerin rekabet avantajı için bilgi yönetimine verdiği önemi gösterirken, liderlik ilişkisi kategorisi, liderlik tarzlarının bilgi saklama davranışına etkisine odaklanmaktadır. Liderlerin davranışlarının bilgi paylaşımı üzerindeki kritik rolü, bu alandaki araştırmaların yoğunluğunun temel nedenidir. Örgütsel faktörler kategorisi, kurumsal yapı ve kültürün bilgi saklama ile ilişkisini ele alırken, politikalar ve adalet algısının etkisi kapsamlı şekilde incelenmiştir. İşyeri dinamikleri kategorisi, sosyal ve yapısal etkenler ile ekip çalışması ve iletişim gibi unsurları araştırmaktadır. Bireysel faktörler kategorisi kişilik özellikleri, davranış türleri, niyetler, beklentiler ve motivasyonların bilgi saklama üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Performans ilişkisi kategorisi, bilgi saklama ve iş performansı arasındaki sınırlı araştırmalar nedeniyle daha fazla çalışma gerekliliğini vurgular.

Bu genel özet, bilgi saklama davranışının literatürdeki yoğunlaşma alanlarını ve araştırma boşluklarını net şekilde ortaya koyarak akademisyenler ve uygulayıcılara rehberlik etmektedir.

## **5. Bilgi Saklama Literatürüne İlişkin Değerlendirme**

Belirli kriterlere göre seçilmiş makalelerden elde edilen sonuçlar, çalışmaların ana temalarını ve alana özgün katkılarını yansıtarak literatürdeki boşlukları belirlemeyi ve gelecekteki araştırmalar için potansiyel alanları işaret etmeyi hedeflemektedir.

### **5.1. Bireysel Faktörler**

Bu bölümde, çalışanların kişilik özellikleri, davranışsal eğilimleri, niyetleri, beklentileri ve motivasyonları gibi bireysel düzeydeki unsurların bilgi saklama davranışları üzerindeki etkileri incelenmektedir.

#### **5.1.1. Bilgi Saklama ve Algılanan Aşırı Yeterlilik**

Algılanan aşırı yeterlilik ile bilgi saklama arasında ters U şeklinde bir ilişki vardır ve lider-üye değişimi bu ilişkide ılımlı rol oynar (Zhang et al., 2022:7-9). Psikolojik sermaye bu ilişkiye kısmen aracılık etmektedir. Kişi-örgüt uyumu, algılanan aşırı yeterlilik ile bilgi saklama arasındaki ilişkiyi ılımlı hale getirmekte ve yüksek uyum, aşırı yeterliliğin bilgi saklama üzerindeki olumsuz etkisini artırmaktadır (Zhu et al., 2022:14). Bu bulgular, örgütlerde bilgi saklama davranışını etkileyen faktörlerin anlaşılmasına katkıda

bulunmakta ve bilgi saklamayı azaltmak için algılanan aşırı yeterliliğin ele alınmasının önemini vurgulamaktadır.

### **5.1.2. Bilgi Saklama ve Çalışan Davranışları**

Çalışanların bilgi saklama davranışları, rekabet (Karakuş & Akçakanat, 2021:1097-1098), intikam arayışı ve nezaketsizlik (Hughes et al., 2023:2-5) ile artarken; işyeri arkadaşlığı (He et al., 2022:8-12) ve iş özerkliği (Peng et al., 2022:2383) bu davranışı azaltabilir. Örgütsel adalet (Huo et al., 2016:883) ve misilleme korkusu (Hayat et al., 2021:293) bilgi saklamada belirleyici etkenlerdir. Bilgi saklama kararları psikolojik ve bağlamsal faktörlere dayanmaktadır (Rao et al., 2021:1532).

### **5.1.3. Bilgi Saklama ve İşten Ayrılma Niyeti**

Bilgi saklama, kişisel faktörler ve örgüt kültürüne bağlı olarak örgütsel gömülmüşlüğü azaltır ve çalışanların işten ayrılma eğilimini artırır (Sheidaee et al., 2022:422). Proje yöneticilerinin bilgi saklaması astlarının işten ayrılma niyetini yükseltirken liderlere olan güveni zedeler (Zhang & Min, 2022:1921). Bu nedenle bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık ilişkisi özenle yönetilmelidir.

### **5.1.4. Bilgi Saklama ve Kişilik Özellikleri**

Bilgi saklama davranışları, kişilik özellikleri ve bireysel faktörlerden etkilenir. Vicdanlılık (Hamza et al., 2023), açıklık (Banagou et al., 2021:61-64) ve otantik gurur (Han et al., 2022:2608-2609) bilgi saklamayı azaltırken; makyavelizm, narsisizm ve psikopati gibi "karanlık" kişilik özellikleri bilgi saklama ile pozitif ilişkilidir (Pan et al., 2016:285-286). Amirlerin karanlık kişilikleri astların bilgi saklama davranışını artırırken (Soral et al., 2022:1080-1081), proaktif kişilik bu davranışları azaltır (Wang et al., 2024:5-6). Rekabetçi kişilik, rasyonelleştirilmiş saklamayı artırırken (Wu & Liu, 2023:6-7), açık örgüt kültürü ve güçlü teşvikler bilgi saklamayı azaltır (Yang et al., 2021:8).

### **5.1.5. Bilgi Saklama ve Motivasyon**

Bilgi saklama davranışları, çevrimiçi topluluklarda bireylerin içsel (Aleksić et al., 2022) ve özerk (Gagné et al., 2019) motivasyonlarından etkilenir; tehdit algısı ve sosyal mübadele inançları (Yang & Lee, 2021) bu davranışları etkiler. Kurumsal sosyal medya kullanımı, bazı bilgi gizleme türlerini azaltabilse de (Ma et al., 2020), bilgi saklama davranışları inovasyonu zorlaştırabilir (Das & Chakraborty, 2018). Bu nedenle, bilgi saklama ve paylaşımı arasında dengeli bir yönetim stratejisi geliştirilmesi önemlidir.

## **5.2. İşyeri Dinamikleri**

Çalışma ortamındaki sosyal ve yapısal etkileşimlerin bilgi saklama davranışları üzerindeki yansımaları bu başlık altında incelenmektedir. Ekip içi ilişkiler, güç dinamikleri, iş güvencesizliği, dedikodu, dışlanma, nezaketsizlik, zorbalık ve işyerinde kıskançlık gibi faktörlerin bu eğilimleri nasıl şekillendirdiği ele alınmaktadır.

### **5.2.1. Bilgi Saklama ve Ekip Dinamikleri**

Yaratıcı zaman baskısı ve ekip psikolojik güvenliği bilgi saklamayı etkiler; güçlü güvenlik iklimi saklamayı azaltırken, zayıf iklim artırır (Chen et al., 2022:11-13). Ekiplerde bilgi saklama; performans, rekabet, psikolojik sahiplenme, düşmanlık ve kimlik/normlarla ilişkilidir (Fauzi, 2022:298-300). Güven eksikliği, bilgi saklamayı tetikleyerek sosyal bağları zayıflatır ve yenilik kabiliyetini engeller (Butt et al., 2023:148-151). Çalışan sessizliği ile bilgi saklama arasında pozitif bir ilişki vardır; psikolojik sözleşme ihlali bu ilişkiye aracılık eder (Bari et al., 2020:2171-2184). Proje ekiplerinde bilginin benzersizliği saklamayı belirleyen ana faktörlerden biridir (Kamareiy et al., 2018:366-367). Merkezi ağ pozisyonlarındaki çalışanlar daha az bilgi saklarken, yapısal boşluk pozisyonlarındakiler daha fazla bilgi saklar. (Liu & Dong, 2022). Yüksek kaliteli ekip üyesi değişimi algılanan statü ve güvenliği artırarak bilgi saklamayı azaltır (Tan et al., 2022:307-308). Ekip dinamiklerinin etkin yönetimi bilgi saklama eğilimlerini azaltarak ekip verimliliğini artırır.

### **5.2.2. Bilgi Saklama ve Güç Dinamikleri**

Eğilimsel açgözlülük, algılanan bilgi gücü kaybı ile pozitif ilişkilidir; çalışanlar güçlerini korumak için bilgi saklar (Enwereuzor, 2023:1544-1551). Güç kaybetme korkusu bilgi saklamayı artırır; kendine hizmet etme davranışı ve kişisel rekabetçilik bu etkiyi güçlendirir (Iqbal et al., 2022:7-9). Uzman ve referans güç seviyelerindeki uyumsuzluk bilgi paylaşımını desteklese de bilgi saklamayı doğrudan etkilemez (Issac et al., 2023). Güç dinamiklerinin bilgi yönetimi üzerindeki etkisi, örgütsel verimlilik için önemlidir.

### **5.2.3. Bilgi Saklama ve İş Güvencesizliği**

İş güvencesizliği, çalışanların pozisyonlarını koruma amacıyla bilgi saklama eğilimlerini artırır (Ali et al., 2021). Bu durum, bilgi saklama ve takım karşıtı davranışlar aracılığıyla yenilikçi iş davranışlarını olumsuz etkiler (Aliane et al., 2023:6-7). Yapay zekâ farkındalığı, iş güvencesizliği nedeniyle bilgi saklama eğilimini artırırken (Arias-Pérez & Vélez-Jaramillo, 2022:1479-1484), COVID-19 döneminde bilgi saklama azalmış ve çalışanlar bilgiyi iş güvenliği için stratejik bir kaynak olarak kullanmıştır (Shoss et al.,

2023). İş güvencesizliği koşullarının bilgi yönetimi üzerindeki etkisini anlamak, etkin bilgi paylaşımı için kritiktir.

#### **5.2.4. Bilgi Saklama ve İşyeri Dedikodusu**

Olumsuz işyeri dedikodusu, yardım davranışını azaltır, bilgi paylaşımını engeller (Cheng et al., 2023) ve ahlaki kopuşa yol açarak bilgi saklamayı artırır (Khan et al., 2021:2380-2382). İç kontrol odağına sahip çalışanlar dedikoduya karşı daha olumlu stratejiler geliştirirken; görev yönelimi ve psikolojik yetkilendirme bu ilişkiyi etkiler (Zhao et al., 2024). İşyeri dedikodusunun bilgi saklama üzerindeki etkilerini anlamak, olumlu bir çalışma iklimi oluşturmak için önemlidir.

#### **5.2.5. Bilgi Saklama ve İşyeri Dışlanması**

İşyeri dışlanması, bilgi saklama eğilimini (Alam & Shah, 2022:48-55), sanal kaytarma (Koay, 2018:1123-1125) ve iş gerilimini (Riaz et al., 2019) tetikler. Dilsel dışlanma, bilgi saklamayı artırırken, kültürel zekâ bu etkiyi hafifletir (Albana & Yeşiltaş, 2022:1185-1187). Dışlanma; kişilerarası güvensizlik, kişi-örgüt uyumsuzluğu (Al-Dhuhouri & Shamsudin, 2023:2-4) ve psikolojik sıkıntı aracılığıyla (Bhatti et al., 2023:495-497) bilgi saklamayı tetikler.

#### **5.2.6. Bilgi Saklama ve İşyeri Nezaketsizliği**

İşyeri nezaketsizliği, özellikle yüksek nevrotiklik düzeyine sahip bireylerde bilgi saklamayı artırır (Arshad & İsmail, 2018:278-280). Bu durum, olumsuz duygulara tepki olarak aptal oynama, kaçamak ve rasyonelleştirilmiş saklama davranışlarına yol açabilir (Irum et al., 2020:968-971). Sonuç olarak, işlevsel bağımlılık zayıflar ve işten ayrılma niyeti artar (Jena & Swain, 2021:2-6). Nezaketsizliğin azaltılması iş ortamını iyileştirmek açısından kritik önemdedir.

#### **5.2.7. Bilgi Saklama ve İşyeri Zorbalığı**

Zorbalık, olumsuz duygular ve zaman hırsızlığıyla ilişkili olup bilgi saklamayı tetikleyebilir (Fatima et al., 2021:814-818). Duygusal tükenme ve örgütsel özdeşleşme, zorbalık ve bilgi saklama arasındaki ilişkiye aracılık ederken, bağışlama iklimi tükenmeyi azaltır (Yao et al., 2020:678-679). Bulgular, işyeri zorbalığının bilgi saklamayı artırdığını ortaya koymaktadır.

#### **5.2.8. Bilgi Saklama ve İşyerinde Kıskançlık**

İşyeri kıskançlığı, bilgi saklama eğilimini artırarak bilgi paylaşımını azaltır ve inovasyonu olumsuz etkiler (David & Shih, 2024:857-862). İyi huylu kıskançlık bilgi saklamayı

azaltırken, kötü niyetli kıskançlık artırır. Bu durum kıskançlık ve bilgi saklama arasındaki karmaşık ilişkiyi ortaya koyar (Su & Chen, 2023:3-5).

### **5.3. Liderlik İlişkisi**

Bu kısımda, liderlik tarzlarının ve liderlerin sergilediği davranışların, çalışanların bilgi saklama eğilimleri üzerindeki kritik rolü ve bu etkileşimin çeşitli boyutları değerlendirilmektedir.

#### **5.3.1. Bilgi Saklama ve İstismarcı Denetim**

İstismarcı denetim, çalışanların bilgi saklama eğilimlerini artırır; bu etki özellikle akademide ve hizmet sektöründe belirgindir (Anand et al., 2023). Psikolojik sözleşme ihlali (Gul et al., 2021:8-9) ve bilişsel sinizm (Chaudhry et al., 2023:4-5) bu ilişkiye aracılık eder. Duygusal zekâ bilgi saklamayı azaltır; bu etki örgütsel sinizm ve liderlikle ilişkilidir (Shailja et al., 2024:7-8). Cezalandırıcı denetim (Sarwar et al., 2021) ve kötü niyetli denetim, bilgi saklama ve yaratıcılığı olumsuz etkiler (Jahanzeb et al., 2019). İstismarcı denetim, bilgi saklamayı artırarak örgütsel verimliliği düşürür.

#### **5.3.2. Lider-Üye Değişimi**

Bilgi saklama, liderlik ile yakından ilişkilidir. Özgeci liderlik bilgi saklamayı azaltırken, liderin tetiklediği olumlu duygular bilgi paylaşımını artırır (Abdillah et al., 2022:355-357). Sosyal lider-üye değişimi bilgi saklamayı azaltırken, ekonomik lider-üye değişimi bilgi saklama ile anlamlı bir ilişki göstermez (Babič et al., 2019:1512-1513). Liderin bilgi saklaması, çalışanların ses çıkarma davranışını olumsuz etkiler (Chen, 2020:75-77). Psikolojik güvenlik ve lider-üye değişimi bilgi saklamayı azaltır (He et al., 2020). Lider-üye değişimi farklılaşması, bilgi saklama ile pozitif yaratıcılıkla negatif ilişkilidir (Liao et al., 2024:76-77).

#### **5.3.3. Olumlu ve Destekleyici Liderlik**

Olumlu liderlik yaklaşımları bilgi saklamayı azaltır. Etik liderlik bilgi saklamayı engeller (Abdullah et al., 2019:5-7). Alçakgönüllü liderlik (Al Hawamdeh, 2023:1708-1710), dönüşümcü liderlik (Ma et al., 2022:11-12) ve hizmetkâr liderlik (Khan et al., 2023:12-15) bu davranışı çeşitli yollarla azaltırken, ruhani liderlik (Ullah et al., 2023:437) ve birey odaklı güçlendirici liderlik (Lin et al., 2020:6-7) de benzer etkiler gösterir.

#### **5.3.4. Olumsuz ve Zararlı Liderlik**

Olumsuz lider davranışları bilgi saklamayı artırır ve örgütsel performansı olumsuz etkiler. Liderin bilgi saklaması örgütsel özdeşleşmeyi zayıflatır ve kişisel çıkar iklimi bu

etkiyi güçlendirir (Abdelmotaleb et al., 2022:1466-1468). Zararlı (Almeida et al., 2022:226-227), kendine hizmet eden ve etik dışı liderlik (Qin et al., 2023:744-747) bilgi saklamayı teşvik ederken, istismarcı liderlik görev performansı ve yaratıcılığı da olumsuz etkiler (Guo et al., 2021:85-86). Yukarıdan aşağıya bilgi saklama uygulamaları bu etkileri yoğunlaştırır.

### **5.3.5. Yukarıdan Aşağıya Bilgi Saklama**

Yukarıdan aşağıya bilgi saklama, iletişim ve verimliliği olumsuz etkiler. Liderlerin bilgi saklaması, çalışan motivasyonu, performansı ve yenilikçi eğilimi zayıflatır. Güvensizlik ve öz yeterlilik bu ilişkide aracı rol oynar (Arain et al., 2020:128-134, 614-618). Bilgi saklama, itibar ve yaratıcılık kaybına yol açarak iş verimliliğini düşürür. Kariyer beklentileri, rekabet ve iş güvenliği gibi faktörler bilgi saklamayı artırarak yöneticilerin performansını zayıflatır (Butt, 2019:3-4).

## **5.4. Örgütsel Faktörler**

Kurumsal yapının ve yerleşik kültürün bilgi saklama davranışlarıyla olan karmaşık ilişkisi bu bölümde mercek altına alınmaktadır. Özellikle politikaların ve adalet algısının bu süreçteki rolü kapsamlı bir şekilde değerlendirilmektedir.

### **5.4.1. Bilgi Saklamayı Azaltma Stratejileri**

Bilgi saklama iş performansı ve çalışan refahı üzerinde çok boyutlu etkilere sahiptir (Siachou et al., 2021:197). Bu davranış; kültür, kişisel motivasyonlar, örgüt yapıları ve çevresel faktörlere bağlı olarak değişir (Affes & Abed, 2023:114). Güven verici çalışma ortamları, sosyal sermaye (Anand & Hassan, 2019:12-13), inovasyon iklimi (Sukumaran & Lanke, 2021:8) ve gelişimsel insan kaynakları uygulamaları (Yang et al., 2024:561-567) bilgi saklama davranışının olumsuz etkilerini azaltır.

### **5.4.2. Bilgi Saklama ve Örgütsel Adalet**

Adaletsizlik bilgi saklamayı artırırken (Abubakar et al., 2019:47-50) mesleki bağlılık bu etkileri azaltabilir (Al Hawamdeh, 2022:44-48). Adalet duyarlılığı, zaman baskısı ve bölgesellik de bilgi saklama üzerinde etkilidir (Jin-Song et al., 2022:2-5). Adaletsizlik algısı yaratıcılığı engelleyerek bilgi saklamayı artırır (Lanke, 2018:30-31). Örgütsel destek ve duygusal bağlılık ise bu davranışı azaltabilir (Ratiu et al., 2021:971-972). Vicdanlılık, bilgi saklama ile duygusal bağlılık ilişkisini dengeler; gizleme, yalnızlık yoluyla bağlılığı azaltır (Garg & Anand, 2020:1417-1419). Bu bulgular, adil bir çalışma ortamının bilgi saklamayı azaltabileceğini göstermektedir.

#### **5.4.3. Bilgi Saklama ve Örgütsel Dinamikler**

Örgüt kültürü, dışlanma, nezaketsizlik (Shah & Hashmi, 2019:937) ve örgütsel adaletsizlik algısı (Uyan, 2023:369-371) bilgi saklamayı artırır. Örgütsel sahiplenme, bilgi paylaşımını teşvik eder, gizlemeyi azaltır ve yüksek öz yeterlilik bu ilişkiyi güçlendirir (Hao et al., 2024). Bilişsel iş talepleri ve iş özerkliği bilgi paylaşımını artırırken, görevler arası bağımlılık bilgi saklamayı tetikler (Connelly et al., 2019:780). Sosyal faaliyetler bilgi saklamayı azaltır (Good et al., 2022:417-418). İşe yeni başlayanlar ve ayrılma dönemindeki çalışanlar bilgi saklamaya daha yatkındır (Issac et al., 2020). Kısa vadede güvensizlik performansı artırsa da (Sulistiawan et al., 2022); güvensizlik, rekabetçi iş ortamı ve tanınma eksikliği bilgi saklamayı tetiklemektedir (Jha & Varkkey, 2018:828-832).

#### **5.4.4. Bilgi Saklama ve Örgütsel Politikalar**

Algılanan örgütsel politika, bilgi saklamayı dolaylı olarak artırır ve amirlerin bilgi saklaması bu etkiyi güçlendirir (Arain et al., 2022). Etkileşim adaleti bilgi saklamayı azaltır (Dirik, 2019:306-308). Örgütsel ikiyüzlülük bilgi saklamayı artırır ve ahlaki kimlik bu ilişkide aracıdır (Zhao & Liu, 2022). Bilgiyi sahiplenme algısı, ödül ve takdir eksikliği gibi faktörler bilgi saklamayı teşvik ederek güvensizlik, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik üzerinde olumsuz etki yaratır (Pereira & Mohiya, 2021:374-376). Adil ve şeffaf politikalar bilgi saklamayı azaltabilecek uygulamalardır.

#### **5.4.5. Bilgi Saklama ve Rekabet**

Rekabetçi iklimde politik beceri, bilgi saklama eğilimini artırır (Chen et al., 2024:1635-1636). Rekabetçi psikolojik iklim, bilgi saklama ile pozitif ilişkilidir; örgütsel adalet ve iyimserlik bu etkiyi azaltabilir (Han et al., 2021:196-202). Küçük aile işletmeleri rekabetten korunmak için stratejik bilgi saklamayı kullanır (Hadjielias et al., 2021:280-286). Akademik ortamlarda rekabetçilik bilgi saklamayı artırmaktadır (Hernaus & Černe, 2022:858-860). Rekabetçi amirlerle çalışan bireyler daha sık bilgi saklar; kişisel rekabetçilik ise kaçamak bilgi saklama ve takım performansını etkiler (Ton et al., 2022:9-10). Rekabetçi ortamlar örgütsel performansı zayıflatabilir.

#### **5.4.6. Bilgi Saklama ve Yönetim**

Durumsal kısıtlamalar, rekabet, performans güduları ve psikolojik sahiplenme bilgi saklama eğilimini artırır (Anand et al., 2020). Yöneticilerde dürüstlük ve sadakat bilgi paylaşımını destekler (Butt et al., 2023:780-782). Üst yönetimin bilgi şeffaflığı, azınlık hissedarlarının katılımını artırarak yönetimi güçlendirir (Guo et al., 2023:6-9).

Yönetimin teşvikleri bilgi saklamayı caydırmada etkili bir araçtır (Jasimuddin & Saci, 2022:6-7). Yönetim uygulamaları ve liderlik, bilgi saklamayı azaltıcı niteliktedir.

### **5.5. Performans İlişkisi**

Performans ilişkisi bölümünde, bilgi saklama davranışlarının çalışan, ekip, görev ve genel örgütsel performans üzerindeki etkileri ve bu konuda yapılan çalışmaların sınırlılığı vurgulanmaktadır.

#### **5.5.1. Bilgi Saklama ve Çalışan Performansı**

Bilgi saklama, iş performansını doğrudan ve duygusal tükenme yoluyla olumsuz etkiler; duygusal zekâ ise bu etkiyi hafifletir (Ain et al., 2024:211-213). Savunmacı rutinler bilgi saklamayı artırırken, şeffaflık kültürü ve bilgi paylaşımı bunu azaltır (Cegarra-Navarro et al., 2021:59-61). İç rekabet ve kaçamak bilgi saklama müşteri ilişkileri ve grup iş birliğini zayıflatır (Chaker et al., 2021:678-679).

#### **5.5.2. Bilgi Saklama ve Ekip Performansı**

Bilgi saklama, çalışan performansı ve ekip verimliliğini olumsuz etkiler; mesleki stresin azaltılması bu davranışı hafifletebilir (Haque, 2024). Bilgi saklama, kişiler arası güveni azaltarak geçici ekip performansını düşürür; aktif gizleme ekip verimliliğine zarar verirken, pasif gizleme olumlu etkiler yaratabilir (Miao et al., 2022:9-10). Kısa vadede iş performansını artırsa da (Khoreva & Wechtler, 2020:74-77) uzun vadede takım uyumunu bozar (Wang et al., 2018:289-291). Ekip öğrenmesi, bilgi saklama ile performans arasındaki olumsuz ilişkiye aracılık eder (Zhang & Min, 2019:226-230) ve bu etkiler görev performansını doğrudan etkiler.

#### **5.5.3. Bilgi Saklama ve Görev Performansı**

Bilgi saklama, görev performansını ve yaratıcı katkıları sınırlayarak iş akışını olumsuz etkiler (Kurniawanti et al., 2023:956-958). Kaçamak bilgi saklama, birikimli kaynaklara sahip çalışanlarda performansı artırabilirken sınırlı kaynaklara sahip çalışanlarda performans düşüşüne yol açar (Hernaus et al., 2023:509-512). Bölgesellik ve bilgi saklama, görev performansını azaltırken işyeri sapkınlığını artırır (Singh, 2019:12-14). Bu etkiler, örgütsel performansın kapsamlı bir değerlendirmesini gerektirir.

#### **5.5.4. Bilgi Saklama ve Örgütsel Performans**

Bilgi saklama, proje ekiplerini ve örgütsel performansı olumsuz etkiler; bilgi paylaşımını artırmak kurumsal performansı iyileştirebilir (Chatterjee et al., 2021:306-311). Bilgi saklama, yaratıcılık ve iş ortamını zayıflatırken işbirlikçi davranışlar yenilik için kritik

öneme sahiptir (Di Vaio et al., 2021:570-571). Ödül eksikliği, iç rekabet (Gürlek, 2020:30-31) ve algılanan destek eksikliği (Inegbedion et al., 2024) bilgi saklamayı artırarak örgütsel performansa zarar verir.

## **5.6. Yenilikçilik**

Bilgi saklamanın, kurumların geleceğini şekillendiren araştırma eğilimleri, bilgi yönetimi stratejileri, girişimcilik ruhu, yaratıcı potansiyel ve genel inovasyon kabiliyeti gibi kritik alanlar üzerindeki çok boyutlu etkileri bu kısımda değerlendirilmektedir.

### **5.6.1. Bilgi Saklama ve Araştırma Yönelimleri**

Bilgi saklama üzerine yapılan araştırmalar genellikle yüksek etkili dergilerde yayımlanmakta ve nicel yöntemler kullanılmaktadır (Alaydi et al., 2021:12-13). Çapraz düzeyli ve kolektif bilgi saklama çalışmaları (He et al., 2021:14-15) ile çok taraflı analizler ve kültürler arası perspektifler (Xia et al., 2022:2-3) önerilmektedir. Türkçeye uyarlanan Örgütlerde Bilgi Gizleme Davranışı Ölçeği güvenilir bulunmuş, bilgi gizleme davranışını etkileyen faktörler belirlenmiştir (Kürü & Beğenirbaş, 2022:27-28). Metodolojik boşlukları gidermek için deneysel tasarımlar önerilmekte (Yang et al., 2022:31-32) ve yöntemsel çeşitliliğin önemi vurgulanmaktadır.

### **5.6.2. Bilgi Saklama ve Bilgi Yönetimi**

Bilgi istifçiliği, örgüt kültürü ve bilgi teknolojisi altyapısından etkilenir ve bilgi paylaşımını engelleyerek olumsuz sonuçlara yol açar (Bilginoğlu, 2019:69-70). Sorunun çözümü için veri odaklı yetenekler ve bilgi yoğun yapılar geliştirilmelidir (Chen et al., 2022:1138-1139). Kurumsal sosyal ağlar ve paylaşım kültürü bilgi saklamayı azaltır (Dodokh, 2019:27). Bilgi saklama türleri (kaçamak, aptal oynama, rasyonelleştirilmiş) bilgi yönetimini etkiler; özellikle rasyonelleştirilmiş gizleme olumlu bir etki yaratabilir (Khalid et al., 2022:56-57). Öğrenme kültürü bilgi paylaşımını artırırken (Kucharska & Rebelo, 2022) bilimsel araştırmalarda bilgi saklama güvensizliği artırır (Liu et al., 2020:8-9). Bulgular, paylaşım kültürü ve teknolojik uygulamaların bilgi saklamayı azaltabileceğini vurgular.

### **5.6.3. Bilgi Saklama ve Girişimcilik**

Bilgi saklama, bireylerin bağımsız karar alma ve yenilikçi kültür oluşturma yeteneklerini azaltır (Bratianu et al., 2023:14-15). Girişimci ekiplerin psikolojik sermayesi bilgi saklamayı azaltarak inovasyon performansını destekler; örgütsel inovasyon iklimi bu etkiyi ılımlı hale getirir (Chen et al., 2023:10-12). Rasyonelleştirilmiş bilgi saklama, teknoloji odaklı girişimlerde yeni ürün geliştirme hızını artırabilir (Xiong et al.,

2021:433-434). İşyerinde dışlanma bilgi saklamanın bir nedeni olup, girişimcilik bağlamında kişilerarası yapıların daha fazla araştırılması gerekmektedir (Jafari-Sadeghi et al., 2022:387-388). Bilgi saklama girişimcilik bağlamında bireysel ve örgütsel düzeyde farklı etkiler yaratarak inovasyon süreçlerini kimi zaman engelleyici, kimi zaman da hızlandırıcı bir rol üstlenmektedir.

#### **5.6.4. Bilgi Saklama ve İnovasyon**

Görev çatışması ve aldatıcı bilgi saklama, düşük seviyelerde inovasyonu desteklerken (Donate et al., 2022:580-581) üst yönetim ekiplerinin bilgi saklaması inovasyonu olumsuz etkiler (Rong & Liu, 2021:1-7). Açık ve zımni bilgi saklama, inovasyon kalitesi ile ters U şeklinde ilişkilidir; bilgi akışı bu etkiyi güçlendirir (Duan et al., 2022:1492-1495). Kültürler arası uyum, bilgi saklama ve inovasyon arasındaki olumsuz ilişkiyi hafifletir (Jin & Yu, 2022:4). Rasyonelleştirilmiş bilgi saklama, açık inovasyon ve örgütsel çeviklik ilişkisini zayıflatırken (Urresta-Vargas et al., 2023:10), kaçamak bilgi saklama düşük bilgi potansiyeli altında başarı motivasyonu ile olumlu olumlu etkiler yaratabilir (Yang et al., 2023:3).

#### **5.6.5. Bilgi Saklama ve Yaratıcılık**

Bilgi saklama, yaratıcı düşüncüyü ve iş performansını olumsuz etkiler (Xiao & Cooke, 2019:480); liderlerin bilgi saklaması, güven eksikliği yaratarak astların yaratıcılığını sınırlar (Akhtar et al., 2022:580-581). Örgütsel ustalık iklimi bu etkileri hafifletebilir (Černe et al., 2014). Bilgi saklama, misilleme eğilimleriyle ekip yaratıcılığını zayıflatırken (Chen et al., 2020:4-5), İK uygulamaları ve örgütsel destek yaratıcılığı teşvik eder (El-Kassar et al., 2022:3). İş güvencesizliği (Sarwat et al., 2021:1262) ve işyeri yalnızlığı (Gafoor, 2020:248-255) yaratıcılığı olumsuz etkiler. Bilginin saklandığı algısı, bilgi arama motivasyonu ile yaratıcılığını artırabilir (Zakariya & Bashir, 2021:695-696).

#### **5.6.6. Bilgi Saklamanın Yenilikçiliğe Etkisi**

Bilgi saklama, yenilikçiliği koruma ve rekabet avantajı sağlama amacıyla stratejik olarak kullanılabilir (Abdo & Edgar, 2021:121). Ancak kaçamak ve rasyonelleştirilmiş bilgi saklama yaratıcılığı düşürür; bu ilişki güvensizlik ve amir desteği ile güçlenir (Samdani et al., 2019:347). Ahlaki kopuş yenilik performansını azaltır ve bilgi saklama bu etkiye aracılık eder (Zhang, 2022:5). Psikolojik sahiplenme yenilikçi davranışlarla ilişkilidir; bilgi paylaşımı bu bağı güçlendirir (Mahsud et al., 2022:8-10).

## 6. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu sistematik derleme, 2012-2024 yılları arasında yayınlanmış 311 makalenin analiziyle örgütlerde bilgi saklama davranışlarının nedenlerini, dinamiklerini ve sonuçlarını kapsamlı bir şekilde incelemiştir. İncelenen çalışmalarda, bilgi saklama davranışlarının en yoğun şekilde ele alındığı başlıca kategorilerin Yenilikçilik (62 makale), Örgütsel Faktörler (62 makale) ve Liderlik İlişkisi (60 makale) olduğu görülmüştür. Bu durum, literatürde bilgi saklamanın özellikle örgütlerin inovasyon çabaları, içsel yapıları ve politikaları ile liderlik uygulamaları bağlamında kritik bir konu olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Bu öncelikli çalışma alanlarını, İşyeri Dinamikleri (55 makale) kategorisi takip etmektedir.

Bireysel faktörler (44 makale) incelendiğinde, özellikle rekabetçi kişilik, intikam arayışı, nezaketsizlik ve 'karanlık' kişilik özelliklerinin bilgi saklamayı artırdığı; buna karşın vicdanlılık, açıklık, otantik gurur, proaktif kişilik, işyeri arkadaşlığı ve iş özerkliğinin azaltıcı rol oynadığı görülmüştür. Algılanan aşırı yeterliliğin ise bilgi saklama davranışlarıyla ters U şeklinde bir ilişki sergilediği belirlenmiştir.

İşyeri dinamikleri kategorisinde, özellikle ekip psikolojik güvenliğinin zayıf olmasının, işyeri dışlanmasının, olumsuz işyeri dedikodusunun, işyeri nezaketsizliğinin, iş güvencesizliğinin, işyeri zorbalığının, güç kaybetme korkusunun ve kötü niyetli kıskançlığın bilgi saklama eğilimini artırdığı sıklıkla raporlanmıştır. Güven eksikliği de temel bir tetikleyici olarak öne çıkmaktadır.

Liderlik ilişkisi bağlamında, istismarcı denetim, liderin bilgi saklaması ve zararlı liderlik davranışları çalışanların bilgi saklama eğilimlerini kuvvetle artırmaktadır. Tersine, etik liderlik, alçakgönüllü liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi olumlu liderlik yaklaşımlarının bilgi saklamayı azalttığı görülmüştür.

Örgütsel faktörler açısından, adaletsizlik algısı, olumsuz algılanan örgütsel politikalar ve yoğun rekabetçi bir örgüt ikliminin bilgi saklamayı teşvik ettiği; güven verici çalışma ortamlarının, sosyal sermayenin ve inovasyon ikliminin ise bu davranışı azalttığı tespit edilmiştir.

Bilgi saklamanın genel olarak çalışan performansı, ekip performansı, yaratıcılık ve örgütsel yenilikçilik üzerinde olumsuz etkileri olduğu yaygın bir bulgudur. Bununla birlikte, performans ilişkisi kategorisindeki (28 makale) çalışmaların sayısının diğer bazı kategorilere göre daha az olması dikkat çekicidir ve bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Bazı bilgi saklama türlerinin (örneğin, pasif gizleme

veya kaçamak bilgi saklama) belirli durumlarda veya kısa vadede iş performansı üzerinde olumlu etkileri olabileceğine dair sınırlı sayıda bulgu da mevcuttur.

İncelenen ana kategoriler, bu kategoriler altında öne çıkan alt temalar, ilgili alt temalara odaklanan makale sayıları ve bilgi saklamaya yönelik genel etki yönleri özet olarak Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Bilgi Saklamayı Etkileyen Faktörlerin Kategorik Dağılımı, Alt Temaları ve Etki Yönleri

Ana Kategori (Toplam Makale)	Alt Tema / İncelenen Faktörler	Makale Sayısı	İncelenen Alt Temaların Bilgi Saklamaya Etkisi
1. Bireysel Faktörler (44 makale)	Algılanan Aşırı Yeterlilik	6	Ters U şeklinde ilişki
	Çalışan Davranışları	7	Çeşitli (rekabet, intikam artırır; arkadaşlık, özerklik azaltır)
	İşten Ayrılma Niyeti	3	Artırır
	Kişilik Özellikleri	22	Çeşitli (karanlık üçlü artırır; vicdanlılık, açıklık azaltır)
	Motivasyon	6	Çeşitli (içsel/özerk motivasyon etkiler; tehdit algısı artırır)
2. İşyeri Dinamikleri (55 makale)	Ekip Dinamikleri	9	Zayıf psikolojik güvenlik, güven eksikliği artırır
	Güç Dinamikleri	5	Güç kaybetme korkusu artırır
	İş Güvencesizliği	6	Artırır
	İşyeri Dedikodusu	6	Olumsuz dedikodu artırır
	İşyeri Dışlanması	13	Artırır
	İşyeri Nezaketsizliği	7	Artırır
	İşyeri Zorbalığı	4	Artırır
	İşyerinde Kıskançlık	5	Kötü niyetli kıskançlık artırır
3. Liderlik İlişkisi (60 makale)	İstismarcı Denetim	16	Artırır
	Lider-Üye Değişimi	6	Sosyal LMX azaltır; farklılaşma artırır
	Olumlu ve Destekleyici Liderlik	18	Azaltır (Etik, Alçakgönüllü, Dönüşümcü vb.)
	Zararlı ve İstismarcı Liderlik	15	Artırır
	Yukarıdan Aşağıya Bilgi Saklama	5	Artırır (Çalışanların motivasyonunu düşürür)
4. Örgütsel Faktörler (62 makale)	Azaltma Stratejileri	9	Stratejiler azaltır
	Örgütsel Adalet	15	Adaletsizlik artırır
	Örgütsel Dinamikler	14	Olumsuz dinamikler artırır, pozitifler azaltır

	Örgütsel Politikalar	9	Olumsuz politikalar artırır
	Rekabet	11	Artırır
	Yönetim	4	İyi yönetim azaltır
5. Performans İlişkisi (28 makale)	Çalışan Performansı	7	Genellikle Olumsuz
	Ekip Performansı	8	Genellikle Olumsuz
	Görev Performansı	7	Genellikle Olumsuz
	Örgütsel Performans	6	Genellikle Olumsuz
6. Yenilikçilik (62 makale)	Araştırma Yönelimleri	11	Çeşitli (metodolojik ihtiyaçlar var)
	Bilgi Yönetimi	13	İstifçilik olumsuz etkiler, iyi KM (Bilgi Yönetimi) azaltır
	Girişimcilik	6	Genellikle Olumsuz
	İnovasyon	8	Genellikle Olumsuz (bazı istisnalar olabilir)
	Yaratıcılık	15	Genellikle Olumsuz
	Bilgi Saklamanın Yenilikçiliğe Etkisi	9	Genellikle Olumsuz

Kaynak: Yazar(lar) tarafından oluşturulmuştur.

Bu bulgular ışığında, bilgi saklamanın örgütler için çok boyutlu ve önemli bir sorun olduğu açıktır. Bireysel özelliklerden başlayarak, ekip içi dinamikler, liderlik yaklaşımları ve genel örgüt iklimine kadar birçok faktör bu karmaşık davranışı etkilemektedir.

Bu karmaşık etkileşimde, özellikle liderlerin tutum ve davranışları, çalışanların adalet algısı ve işyerindeki psikolojik güvenlik düzeyleri bilgi paylaşımı kararında merkezi rol oynamaktadır. Mevcut derleme, 2020 sonrası yayınları da kapsayarak bu dinamiklere güncel bir perspektif sunarken; bilgi saklamanın verimlilik, inovasyon, güven, örgütsel bağlılık ve iş birliği gibi temel örgütsel süreç ve çıktılar üzerindeki yıkıcı etkilerine dikkat çekmektedir. Bu durum, uzun vadede kurumların sürdürülebilirliğini ve rekabet avantajını tehdit etmekte olup, özellikle yenilikçilik ve performans ilişkisi alanlarında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğunu da ortaya koymaktadır.

Bu sistematik derlemeden elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütlerde bilgi saklama davranışlarını azaltmak ve bilgi paylaşımını teşvik etmek için şu stratejik alanlara odaklanılması önerilmektedir:

İstismarcı ve zararlı liderlik davranışları engellenmeli; etik, dönüşümcü, alçakgönüllü ve destekleyici liderlik tarzları eğitimlerle ve liderlerin rol model olmasıyla güçlendirilmelidir. Örgütsel adalet algısı (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel) ve

çalışanların kendilerini güvende hissederek fikirlerini beyan edebilecekleri psikolojik güven ortamları yaratılmalıdır. Şeffaflık politikaları ve düzenli geri bildirim mekanizmalarıyla güvene dayalı ilişkiler pekiştirilmelidir.

İşyeri dışlanması, dedikodu ve nezaketsizlik gibi olumsuz dinamikleri önleyici politikalar geliştirilmeli, pozitif işyeri ilişkileri (ekip çalışmaları, sosyal etkinlikler) teşvik edilmelidir. Performans değerlendirme sistemleri, rekabetten ziyade bilgi paylaşımını, iş birliğini ve ortak başarıyı takdir edecek şekilde yeniden düzenlenmelidir.

Çalışanların kendi kişilik ve motivasyonlarının bilgi saklamadaki rolü konusunda farkındalıkları artırılmalı; rekabetçi veya güvensiz hissedenlere yönelik destek ve mentorluk sağlanmalıdır. Bilgi paylaşımını kolaylaştıran dijital araçlar ve platformlar etkin kullanılmalıdır.

Bu derlemede özellikle bilgi saklama-performans ilişkisi ve bilgi saklama-bireysel faktörler konularında daha derinlemesine çalışmalar yapılmasına ihtiyaç olduğu net bir şekilde görülmüştür. Literatürde nicel yöntemlerin baskın olduğu göz önüne alındığında, bu alanlarda ve genel olarak bilgi saklama araştırmalarında metodolojik çeşitliliğin artırılması; örneğin, çapraz düzeyli ve kolektif bilgi saklama süreçlerini inceleyen, çok taraflı analizleri benimseyen çalışmalara daha fazla ağırlık verilmesi önerilmektedir. Ayrıca, farklı örgütsel kültürlerde ve sektörlerde bilgi saklama dinamiklerinin nasıl değiştiğini ortaya koyacak kültürlerarası ve karşılaştırmalı araştırmalar da literatüre önemli katkılar sunacaktır.

---

**Etik Beyan:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.

**Yazar Katkı Beyanı:** 1. Yazarın katkı oranı % 60 2. Yazarın katkı oranı ise % 40'dır. 1. Yazar, çalışmanın tasarlanması (% 5), veri toplanması (% 20), veri analizi (% 15), metin yazımı (% 15), makale gönderimi (% 5) için belirtilen oranlarda katkı sağlamıştır. 2. Yazar, çalışmanın tasarlanması (% 20), makale revizyonu (% 20) için belirtilen oranlarda katkı sağlamıştır.

**Çıkar Beyanı:** Yazar(lar) herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir(ler).

**Finansman:** Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.

**Lisans:** Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) Lisansı ile lisanslanmıştır.

**Ethical Statement:** It is hereby declared that scientific and ethical principles were followed during the preparation of this study, and that all sources utilized have been properly cited in the reference list.

**Author Contribution Statement:** The contribution rate of the 1st author is % 60, and the contribution rate of the 2nd author is % 40 The 1st author contributed to the design of the study (% 5), data collection (% 20), data analysis (% 15), manuscript writing (% 15), and article submission (% 5) at the specified rates. The 2nd author contributed to the design of the study (% 20), and article revision (% 20) at the specified rates.

**Conflict of Interest Statement:** The author(s) declare that there is no conflict of interest.

---

---

**Funding:** No external funding was used to support this research.

**License:** This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

---

## Kaynakça

Abdelmotaleb, M., Mouri, N., & Saha, S. K. (2022). Leader knowledge hiding and employee organizational identification in the Egyptian service industry. *Journal of Knowledge Management, 26*(6), 1458-1475.

Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2022). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice, 20*(3), 352-366.

Abdo, S. S., & Edgar, D. (2021). Knowledge hiding as an unprecedented auxiliary in the knowledge management process for protection and to achieve innovation: The case of a pharmaceutical MNE operating in Egypt. *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance, 3*(3), 109-127.

Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of relational social capital and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology, 10*, 2403.

Abubakar, A. M., Behraves, E., Rezapouraghdam, H., & Yildiz, S. B. (2019). Applying artificial intelligence technique to predict knowledge hiding behavior. *International Journal of Information Management, 49*, 45-57.

Affes, H. S., & Abed, F. A. (2023). Knowledge hiding: The facts and concepts: A literature review. *International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies, 2*(8), 102-121.

Ain, N. U., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Mehmood, I. (2024). When does knowledge hiding hinder employees' job performance? The roles of emotional exhaustion and emotional intelligence. *Knowledge Management Research & Practice, 22*(2), 210-222.

Akhtar, M. W., Karatepe, O. M., Syed, F., & Husnain, M. (2022). Leader knowledge hiding, feedback avoidance and hotel employee outcomes: A moderated mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(2), 578-600.

Al Hawamdeh, N. (2022). The moderating effect of professional commitment on the relationship between perceived organisational injustice and knowledge-hiding behaviour. *International Journal of Business and Management, 17*(10), 41-52.

Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management, 27*(6), 1702-1719.

Alam, S., & Shah, S. H. A. (2022). Impact of workplace ostracism on the knowledge flow in the employees of service sector of Pakistan. *Academic Journal of Social Sciences, 6*(2), 42-58.

Alaydi, B., Mahomed, A. S. B., Imm, N. S., & Hwa, C. J. (2021). The consequences of knowledge hiding behavior in organizations: A systematic literature review. *Studies of Applied Economics*, 39(10), 1-14.

Albana, M. J., & Yeşiltaş, M. (2022). Impact of linguistic ostracism on knowledge sharing, hiding and hoarding and the moderating role of cultural intelligence. *Kybernetes*, 51(3), 1180-1198.

Al-Dhuhouri, F. S., & Shamsudin, F. M. (2023). The mediating influence of perceived workplace ostracism on the relationship between interpersonal distrust and knowledge hiding and the moderating role of person-organization unfit. *Heliyon*, 9(9), 1-11.

Aleksić, D., Rangus, K., & Slavec Gomezel, A. (2022). Microfoundations of SME open innovation: The role of help, knowledge sharing and hiding. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 178-203.

Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G., & 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.

Aliane, N., Al-Romeedy, B. S., Agina, M. F., Salah, P. A. M., Abdallah, R. M., Fatah, M. A. H. A., & Khairy, H. A. (2023). How job insecurity affects innovative work behavior in the hospitality and tourism industry? The roles of knowledge hiding behavior and team anti-citizenship behavior. *Sustainability*, 15(18), 13956.

Almeida, J. G., De Hoogh, A. H., Franco, V. R., & Porto, J. B. (2022). Harmful leader behaviors: Toward an increased understanding of how different forms of unethical leader behavior can harm subordinates. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 215-244.

Altıntaş, M., Özata, M., & Bozbayır, O. (2022). Etik liderlik ve whistleblowing (erdemli raporlama): Yükseköğretimde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(35), 864-892.

Anand, A., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2020). Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 379-399.

Anand, A., Dalmasso, A., Hungund, S., Centobelli, P., Cerchione, R., & Dumazert, J. P. (2023). Abusive supervision effects on employee knowledge hiding behavior in academia. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 1012-1030.

Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: Everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 12-15.

Arain, G. A., Bhatti, Z. A., Hameed, I., & Fang, Y. H. (2020). Top-down knowledge hiding and innovative work behavior (IWB): A three-way moderated-mediation analysis of self-efficacy and local/foreign status. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 127-149.

Arain, G. A., Hameed, I., Khan, A. K., Strologo, A. D., & Dhir, A. (2022). How and when do employees hide knowledge from co-workers? *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1789-1806.

Arias-Pérez, J., & Vélez-Jaramillo, J. (2022). Understanding knowledge hiding under technological turbulence caused by artificial intelligence and robotics. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1476-1491.

Arshad, R., & İsmail, I. R. (2018). Workplace incivility and knowledge hiding behavior: Does personality matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 278-288.

Babič, K., Černe, M., Connelly, C. E., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Are we in this together? Knowledge hiding in teams, collective prosocial motivation and leader-member exchange. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1502-1522.

Banagou, M., Batistič, S., Do, H., & Poell, R. F. (2021). Relational climates moderate the effect of openness to experience on knowledge hiding: A two-country multi-level study. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 60-87.

Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: Mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194.

Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.

Bhatti, S. H., Hussain, M., Santoro, G., & Culasso, F. (2023). The impact of organizational ostracism on knowledge hiding: Analysing the sequential mediating role of efficacy needs and psychological distress. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 485-505.

Bilginoğlu, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9(1), 61-72.

Bratianu, C., Mocanu, R., Stanescu, D. F., & Bejinaru, R. (2023). The impact of knowledge hiding on entrepreneurial orientation: The mediating role of factual autonomy. *Sustainability*, 15(17), 13057.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Butt, A. S. (2019). Consequences of top-down knowledge hiding in firms: A pilot study. *Heliyon*, 5(12), E03000, 1-5.

Butt, A. S., Ahmad, A. B., & Shah, S. H. H. (2023). Role of personal relationships in mitigating knowledge hiding behaviour in firms: A dyadic perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 766-784.

Butt, A. S., Shah, S. H. H., & Ahmad, A. B. (2023). Does knowledge hiding undermine buyer-supplier relationship performance in supply chains? A dyadic perspective. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(1), 142-165.

Cegarra-Navarro, J. G., Wensley, A., Batistic, S., Evans, M., & Para, C. C. (2021). Minimizing the effects of defensive routines on knowledge hiding through unlearning. *Journal of Business Research*, 137, 58-68.

Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.

Chaker, N. N., Nowlin, E. L., Walker, D., & Anaza, N. A. (2021). Defending the frontier: Examining the impact of internal salesperson evasive knowledge hiding on perceptions of external customer outcomes. *European Journal of Marketing*, 55(3), 671-699.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2021). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The moderating role of knowledge hiders and knowledge seekers in organizations. *Journal of Business Research*, 128, 303-313.

Chaudhry, M. G., Hameed, Z., & Ahmed, F. (2023). Effect of abusive supervision on organizational cynicism (cognitive, affective, behavioral) mediating effect of playing dumb. *Plos One*, 18(4), E0284884, 1-18.

Chen, C. (2020). The effect of leader knowledge hiding on employee voice behavior—the role of leader-member exchange and knowledge distance. *Open Journal of Social Sciences*, 8(4), 69-95.

Chen, L., Zhang, S., Hu, X., Liu, S., & Lan, R. (2024). Does political skill promote knowledge hiding? An impression management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1632-1647.

Chen, M., Mi, X., Xue, J., Li, Y., & Shi, J. (2023). The impact of entrepreneurial team psychological capital on innovation performance: The mediating role of knowledge sharing and knowledge hiding. *Frontiers in Psychology*, 14, 1133270.

Chen, W., & Zhang, J. H. (2023). Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 51-66.

Chen, X., Lin, W., & Xu, A. (2022). Research on the influence mechanism of creative time pressure on employee knowledge hiding: Evidence from creative service enterprises in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 937304.

Chen, X., Wei, S., & Rice, R. E. (2020). Integrating the bright and dark sides of communication visibility for knowledge management and creativity: The moderating role of regulatory focus. *Computers in Human Behavior*, 111, 106421.

Chen, Y., Luo, H., Chen, J., & Guo, Y. (2022). Building data-driven dynamic capabilities to arrest knowledge hiding: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 139, 1138-1154.

Cheng, B., Peng, Y., Shaalan, A., & Tourky, M. (2023). The hidden costs of negative workplace gossip: Its effect on targets' behaviors, the mediating role of guanxi closeness and the moderating effect of need for affiliation. *Journal of Business Ethics*, 182(1), 287-302.

Connelly, C. E., Černe, M., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2019). Understanding knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779-782.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.

Çetinkaya, F. F., & Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793.

Das, A. K., & Chakraborty, S. (2018). Knowledge withholding within an organization: The psychological resistance to knowledge sharing linking with territoriality. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 9(3), 94-108.

David, T., & Shih, H. A. (2024). Evolutionary motives in employees' knowledge behavior when being envied at work. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 855-873.

Di Vaio, A., Hasan, S., Palladino, R., Profita, F., & Mejri, I. (2021). Understanding knowledge hiding in business organizations: A bibliometric analysis of research trends, 1988–2020. *Journal of Business Research*, 134, 560-573.

Dirik, D. (2019). Örgütsel adalet algısı ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkilerde algılanan örgütsel politikanın rolü üzerine bir araştırma. *Journal of Turkish Studies*, 14(2), 295-312.

Dodokh, A. (2019). Impact of enterprise social networking systems use on workplace knowledge hiding behaviour: The moderating role of knowledge sharing culture. *Journal of Resources Development and Management*, 54, 27-38.

Donate, M. J., González-Mohíno, M., Appio, F. P., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144, 572-586.

Duan, Y., Yang, M., Huang, L., Chin, T., Fiano, F., De Nuccio, E., & Zhou, L. (2022). Unveiling the impacts of explicit vs. tacit knowledge hiding on innovation quality: The moderating role of knowledge flow within a firm. *Journal of Business Research*, 139, 1489-1500.

El-Kassar, A. N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1-10.

Enwereuzor, I. K. (2023). Does dispositional greed predispose employees to hide knowledge? *Management Research Review*, 46(11), 1542-1558.

Fatima, D., Abdul Ghaffar, M. B., Zakariya, R., Muhammad, L., & Sarwar, A. (2021). Workplace bullying, knowledge hiding and time theft: Evidence from the health care institutions in Pakistan. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 813-821.

Fauzi, M. A. (2022). A review of knowledge hiding in team: Evaluation of critical research streams. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(5/6), 281-305.

Gafoor, S. A. (2020). Workplace loneliness and employee creativity from a positive perspective. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(6), 244-262.

Gagné, M., Tian, A., Soo, C., Zhang, B., Ho, K., & 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., & Anand, P. (2020). Knowledge hiding, conscientiousness, loneliness and affective commitment: A moderated mediation model. *International Journal of Educational Management*, 34(9), 1417-1437.

Ghasemaghaei, M., & Turel, O. (2020). Possible negative effects of big data on decision quality in firms: The role of knowledge hiding behaviours. *Information Systems Journal*, 31(2), 268-293.

Good, J. R. L., Halinski, M., & Boekhorst, J. A. (2022). Organizational social activities and knowledge management behaviors: An affective events perspective. *Human Resource Management*, 62(4), 413-427.

Gul, R. F., Dunnan, L., Jamil, K., Awan, F. H., Ali, B., Kaiser, A., & Aobin, Q. (2021). Abusive supervision and its impact on knowledge hiding behavior among sales force. *Frontiers in Psychology*, 12, 800778.

Guo, C., Gao, M., & Li, J. (2023). Research on the role of minority shareholders in state-owned enterprises based on big data. *Sustainability*, 15(3), 2355.

Guo, L., Cheng, K., & Luo, J. (2021). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: A conservation of resources perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 83-98.

Gürlek, M. (2020). Antecedents of knowledge hiding in organizations: A study on knowledge workers. *Economics Business and Organization Research*, 25(2), 20-32.

Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2021). Knowledge hiding and knowledge sharing in small family farms: A stewardship view. *Journal of Business Research*, 137, 279-292.

Hamza, M. A., Rehman, S., Sarwar, A., & Choudhary, K. N. (2023). Is knowledge a tenement? The mediating role of team member exchange over the relationship of big five personality traits and knowledge-hiding behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(1), 166-186.

Han, M. S., Hampson, D. P., & Wang, Y. (2022). Two facets of pride and knowledge hiding: An empirical analysis. *Journal of Knowledge Management*, 26(10), 2602-2617.

Han, M. S., Masood, K., Cudjoe, D., & Wang, Y. (2021). Knowledge hiding as the dark side of competitive psychological climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 195-207.

Hao, J. X., Chen, Z., Mahsud, M., & Yu, Y. (2024). Organizational psychological ownership and innovative work behavior: The roles of coexisting knowledge sharing and hiding across organizational contexts. *Journal of Knowledge Management*, 28(8), 2197-2219.

Haque, A. U. (2024). Knowledge hiding and occupational stress affecting employees' performance: Comparative analysis from emerging and advanced economies. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(5), 446-459.

Hayat, N., Mukhtar, U., & Salameh, A. A. (2021). Exploring the role of abusive supervision and customer mistreatment with a felt obligation on the knowledge hiding behaviours among front-line employees: A group analysis. *Asian Journal of Business Ethics*, 10(2), 293-314.

He, P., Jiang, C., Xu, Z., & Shen, C. (2021). Knowledge hiding: Current research status and future research directions. *Frontiers in Psychology, 12*, 748237.

He, P., Sun, R., Zhao, H., Zheng, L., & Shen, C. (2020). Linking work-related and non-work-related supervisor-subordinate relationships to knowledge hiding: A psychological safety lens. *Asian Business & Management, 21*(4), 525-546.

He, P., Wang, J., Zhou, H., Zhang, C., Liu, Q., & Xie, X. (2022). Workplace friendship, employee well-being and knowledge hiding: The moderating role of the perception of Chaxu climate. *Frontiers in Psychology, 13*, 1036579.

Hernaus, T., & Černe, M. (2022). Trait and/or situation for evasive knowledge hiding? Multiple versus mixed-motives perspective of trait competitiveness and prosocial motivation in low-and high-trust work relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 31*(6), 854-868.

Hernaus, T., Dragičević, N., & Sitar, A. S. (2023). Evasive (knowledge) hiding and task performance: The moderating role of accumulative job resources. *Personnel Review, 53*(2), 508-525.

Holten, A., Hancock, G., Persson, R., Hansen, Å., & Høgh, A. (2016). Knowledge hoarding: Antecedent or consequent of negative acts? The mediating role of trust and justice. *Journal of Knowledge Management, 20*(2), 215-229.

Hughes, I. M., Levey, Z. J., Sturgis, G. D., & Box, M. J. (2023). Spitefulness as a boundary condition for the relations between subtle workplace mistreatment and deviant work behavior. *Personality and Individual Differences, 207*, 112174.

Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & 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.

Inegbedion, H. E., Sajuyigbe, A., Osifo, S., & Imohiosen, D. (2024). Predictors of knowledge hiding and organisational success: Empirical evidence from Nigeria. *Current Psychology, 43*(11), 10016-10028.

Iqbal, O., Ali, Z., & Azam, A. (2022). Exploring the underlying mechanism between fear of losing power and knowledge hiding. *Frontiers in Psychology, 13*, 1069012.

Irum, A., Ghosh, K., & Pandey, A. (2020). Workplace incivility and knowledge hiding: A research agenda. *Benchmarking: An International Journal, 27*(3), 958-980.

Issac, A. C., Baral, R., & Bednall, T. C. (2020). Don't play the odds, play the man: Estimating the driving potency of factors engendering knowledge hiding behaviour in stakeholders. *European Business Review, 32*(3), 531-551.

Issac, A. C., Bednall, T. C., Baral, R., Magliocca, P., & Dhir, A. (2023). The effects of expert power and referent power on knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management, 27*(2), 383-403.

Jafari-Sadeghi, V., Mahdiraji, H. A., Devalle, A., & Pellicelli, A. C. (2022). Somebody is hiding something: Disentangling interpersonal level drivers and consequences of

knowledge hiding in international entrepreneurial firms. *Journal of Business Research*, 139, 383-396.

Jahanzeb, S., Fatima, T., Bouckenooghe, D., & Bashir, F. (2019). The knowledge hiding link: A moderated mediation model of how abusive supervision affects employee creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 810-819.

Jasimuddin, S. M., & Saci, F. (2022). Creating a culture to avoid knowledge hiding within an organization: The role of management support. *Frontiers in Psychology*, 13, 850989.

Jena, L. K., & Swain, D. (2021). How knowledge-hiding behavior among manufacturing professionals influences functional interdependence and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 12, 723938.

Jha, J., & Varkkey, B. (2018). Are you a cistern or a channel? Exploring factors triggering knowledge-hiding behavior at the workplace: Evidence from the Indian R&D professionals. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849.

Jin, Y., & Yu, S. C. (2022). The moderating effect of cross-cultural psychological adaptation on knowledge hiding and employee innovation performance: Evidence from multinational corporations. *Sustainability*, 14(24), 16638.

Jin-Song, Z., Hua, H., Dan-Yang, R., & Ya-Nan, J. (2022). Influencing mechanism of justice sensitivity on knowledge hiding in the Chinese context. *Frontiers in Psychology*, 12, 802171.

Kamareiy, M., Hasanzadeh, A. R., & Elahii, S. (2018). What kind of knowledge is concealed by project team members? (Case study: Oil Industries' Commissioning and Operation Company (OICO)). *Journal of Information Technology Management*, 10(2), 355-374.

Karakuş, G., & Akçakanat, T. (2021). İnsanlar neden bilgi saklar? Örgütlerde bilgi saklama davranışı üzerine bir inceleme. *Turkish Studies-Social Sciences*, 16(3), 1081-1102.

Khalid, S., Li, Y., Latif, K. F., & Tang, C. (2022). The impact of knowledge hiding and toxic leadership on knowledge worker productivity—Evidence from IT sector of Pakistan. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 10(3), 46-67.

Khan, A. G., Li, Y., Akram, Z., & Akram, U. (2021). Does bad gossiping trigger for targets to hide knowledge in morally disengaged? New multi-level insights of team relational conflict. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2370-2394.

Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., & Islam, T. (2023). Service inhibited knowledge hiding: Exploring how and when servant leadership inhibits knowledge hiding. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 1-19.

Khoreva, V., & Wechtler, H. (2020). Exploring the consequences of knowledge hiding: An agency theory perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 71-84.

Koay, K. Y. (2018). Workplace ostracism and cyberloafing: A moderated-mediation model. *Internet Research*, 28(4), 1122-1141.

Kucharska, W., & Rebelo, T. (2022). Knowledge sharing and knowledge hiding in light of the mistakes acceptance component of learning culture—Knowledge culture and human capital implications. *The Learning Organization*, 29(6), 635-655.

Kurniawanti, I. A., Zain, D., Thoyib, A., & Rahayu, M. (2023). Examining the effect of knowledge hiding towards individual task performance: The moderating role of transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(7), 940-965.

Kürü, S. A., & Beğenirbaş, M. (2022). Örgütlerde bilgi saklama davranışı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 25-39.

Lanke, P. (2018). Knowledge hiding: Impact of interpersonal behavior and expertise. *Human Resource Management International Digest*, 26(2), 30-32.

Liao, G., Li, M., Li, Y., & Yin, J. (2024). How does knowledge hiding play a role in the relationship between leader-member exchange differentiation and employee creativity? A cross-level model. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 69-84.

Lin, M., Zhang, X., Ng, B. C. S., & Zhong, L. (2020). To empower or not to empower? Multilevel effects of empowering leadership on knowledge hiding. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102540.

Liu, F., Lü, Y., & Wang, P. (2020). Why knowledge sharing in scientific research teams is difficult to sustain: An interpretation from the interactive perspective of knowledge hiding behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 537833.

Liu, H., & Dong, M. (2022). [Retracted] The influence of network location on knowledge hiding from the perspective of lifelong education. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022(1), 4881775.

Ma, H., Tang, S., & Zhao, C. (2022). CEOs' leadership behaviors and new venture team stability: The effects of knowledge hiding and team collectivism. *Frontiers in Psychology*, 13, 1001277.

Ma, L., Zhang, X., & Ding, X. (2020). Enterprise social media usage and knowledge hiding: A motivation theory perspective. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2149-2169.

Mahsud, M., Jinxing, H., Mahsud, Z., Chen, Z., & Napari Hanifatu, M. (2022). Linking psychological ownership to innovative behaviour in the workplace: Empirical evidence from complex management systems in Pakistan. *Complexity*, 2022(1), 4935834.

Maruf, M., & Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: Bir kamu üniversitesi örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 129-155.

Miao, Y., Ye, S., & Chen, M. (2022). Temporary team performance and knowledge hiding: Mediated by interpersonal mistrust. *Frontiers in Psychology*, 13, 876710.

Oliveira, M., Curado, C., & Garcia, P. (2021). Knowledge hiding and knowledge hoarding: A systematic literature review. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 277-294.

Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews, 10*(1), 89.

Pan, W., Zhou, Y., & Zhang, Q. (2016). Does darker hide more knowledge? The relationship between Machiavellianism and knowledge hiding. *International Journal of Security and its Applications, 10*(11), 281-292.

Peng, Q., Zhong, X., Liu, S., Zhou, H., & Ke, N. (2022). Job autonomy and knowledge hiding: The moderating roles of leader reward omission and person-supervisor fit. *Personnel Review, 51*(9), 2371-2387.

Pereira, V., & Mohiya, M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research, 129*, 368-381.

Pompa, V. (1992). Managerial secrecy: An ethical examination. *Journal of Business Ethics, 11*(2), 147-156.

Qin, Y., Xie, Y., & Cooke, F. L. (2023). Unethical leadership and employee knowledge-hiding behavior in the Chinese context: A moderated dual-pathway model. *Asian Business & Management, 22*(2), 740-764.

Rao, Y., Lao, L., & Liu, C. (2021). How do front-line employees make decisions on whether to hide their knowledge from co-workers in hospitality firms? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(5), 1532-1553.

Ratiu, L., Trif, S. R., & Meslec, N. (2021). Knowledge hiding in emergency ambulance healthcare settings: Its mediating role in the relationship between organizational support and affective commitment and organizational citizenship behaviours. *Nursing Reports, 11*(4), 965-980.

Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding: The mediating role of job tension. *Sustainability, 11*(20), 5547.

Rong, P., & Liu, S. (2021). Top management team knowledge hiding and enterprise innovation performance: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 12*, 783147.

Samdani, H., Ali, B., & Kamal, N. (2019). Knowledge hiding and creativity in higher education institutes: Understanding the contingent role of perceived supervisory support. *Global Social Sciences Review, 4*(4), 341-349.

Sarwar, A., Muhammad, L., & Sigala, M. (2021). Unraveling the complex nexus of punitive supervision and deviant work behaviors: Findings and implications from hospitality employees in Pakistan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(5), 1437-1460.

Sarwat, N., Khurram, S., Khurram, A., & Fatima, S. (2021). Job insecurity and innovative performance: The mediating role of knowledge hiding in organizations. *İlkogretim Online, 20*(5), 1258-1266.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. Baskı). Wiley Publishers.

Shah, M., & Hashmi, M. S. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge hiding in software industry: Mediating role of workplace ostracism and workplace incivility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(4), 934-952.

Shah, K. M., & Hussin, N. (2018). From knowledge retention to knowledge transfer. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9), 329-334.

Shailja, S., Kumari, P., & Singla, H. (2024). Impact of emotional intelligence on knowledge hiding behaviour of teachers: A moderated mediation analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 1-15.

Sheidaee, S., Philsoophian, M., & Akhavan, P. (2022). The effect of intra-organizational knowledge hiding on employee turnover intentions: The mediating role of organizational embeddedness: A case study of knowledge workers of IRIB. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 422-448.

Shoss, M. K., Su, S., Schlotzhauer, A. E., & Carusone, N. (2023). Working hard or hardly working? An examination of job preservation responses to job insecurity. *Journal of Management*, 49(7), 2387-2414.

Siachou, E., Trichina, E., Papasolomou, I., & 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.

Singh, S. K. (2019). Territoriality, task performance and workplace deviance: Empirical evidence on role of knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 97, 10-19.

Soral, P., Pati, S. P., & Kakani, R. K. (2022). Knowledge hiding as a coping response to the supervisors' dark triad of personality: A protection motivation theory perspective. *Journal of Business Research*, 142, 1077-1091.

Su, C. (2021). To share or hide? A social network approach to understanding knowledge sharing and hiding in organizational work teams. *Management Communication Quarterly*, 35(2), 281-314.

Su, X., & Chen, C. (2023). The influence of workplace envy on employees' knowledge-hiding behavior based on a comparative analysis between generation cohorts. *Behavioral Sciences*, 13(9), 716.

Sukumaran, R., & Lanke, P. (2021). "Un-hiding" knowledge in organizations: The role of climate for innovation, social exchange and social identification. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 35(1), 7-9.

Sulistiawan, J., Moslehpour, M., Diana, F., & Lin, P. K. (2022). Why and when do employees hide their knowledge? *Behavioral Sciences*, 12(2), 56.

Şener, E. (Ed.). (2020). *Dijital çağda bilgi yönetimi*. Efe Akademi Yayınları.

Tan, C., Zhang, J., & Zhang, Y. (2022). The mechanism of team-member exchange on knowledge hiding under the background of "Guanxi". *Journal of Business Research*, 148, 304-314.

Ton, A. D., Szabó-Szentgróti, G., & Hammerl, L. (2022). Competition within cross-functional teams: A structural equation model on knowledge hiding. *Social Sciences, 11*(1), 30.

Ullah, Y., Jan, S., & Ullah, H. (2023). The impact of spiritual leadership on knowledge-hiding behavior: Professional commitment as the underlying mechanism. *Knowledge, 3*(3), 432-448.

Urresta-Vargas, D., Carvajal-Vargas, V., & Arias-Pérez, J. (2023). Dismissing uncertainties about open innovation constraints to organizational agility in emerging markets: Is knowledge hiding a perfect storm? *Management Decision, 61*(9), 2636-2652.

Uyan, U. (2023). Akademisyenlerin örgütsel adaletsizlik algıları ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolü. *Bilgi Yönetimi, 6*(2), 364-375.

Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., & Hampson, D. P. (2018). The double-edged effects of perceived knowledge hiding: Empirical evidence from the sales context. *Journal of Knowledge Management, 23*(2), 279-296.

Wang, Z., Luan, Y., & Zhang, L. (2024). How proactive subordinates cope with supervisor knowledge hiding: The impression management tactic of upward ingratiation. *Leadership & Organization Development Journal, 45*(6), 921-934.

Wu, D., & Liu, E. (2023). The influence of competitive personality on rationalized knowledge hiding among Chinese employees. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 53*(4), 1-15.

Xia, Q., Yan, S., Li, H., Duan, K., & Zhang, Y. (2022). A bibliometric analysis of knowledge-hiding research. *Behavioral Sciences, 12*(5), 122.

Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: A review of the literature and directions for future research in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 57*(4), 470-502.

Xiong, C., Zheng, L. J., Germon, R., Susini, J. P., & Chang, V. (2021). Telling “white lies” within the entrepreneurial firm: How rationalized knowledge hiding between founder CEO and founder CTO influences new product development. *Journal of Business Research, 136*, 431-439.

Yang, C., Tang, C., Xu, N., & Lai, Y. (2024). Unlocking the relationships between developmental human resource practices, psychological collectivism and knowledge hiding: The moderating role of affective organizational commitment. *Journal of Organizational Change Management, 37*(3), 561-580.

Yang, F., Dong, K., Yang, L., & Mardani, A. (2023). The effect of evasive knowledge hiding on dual innovation behavior under low knowledge potential difference: Hinder or promote? *Journal of Business Research, 161*, 1-11.

Yang, F., Yang, L., & Li, P. (2021). The dynamic game of knowledge hiding behavior from organizational members: To hide or not to hide? *Complexity, 2021*(1), 1713890.

Yang, K., Ribiere, V., & Bartel-Radic, A. (2022). Understanding knowledge hiding behaviors in the workplace using a serious game data collection approach. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 10(3), 27-45.

Yang, Q., & Lee, Y. C. (2021). Why do people hide knowledge in the online knowledge community? An integrated framework of protection motivation, self-determination and social exchange beliefs. *Sustainability*, 13(17), 9885.

Yao, Z., Zhang, X., Luo, J., & Huang, H. (2020). Offense is the best defense: The impact of workplace bullying on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 675-695.

Yeşildal, E. S., & Kamasak, R. (2021). Bilgi işleme yeteneklerinin inovasyon performansına etkisi: Ar-Ge merkezleri üzerine ampirik bir araştırma. *Research Journal of Business and Management*, 8(4), 291-299.

Zakariya, R., & Bashir, S. (2021). Can knowledge hiding promote creativity among IT professionals. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 693-712.

Zhang, H., Li, L., Shan, X., & Chen, A. (2022). Do overqualified employees hide knowledge? The mediating role of psychological contract breach. *Frontiers in Psychology*, 13, 842725.

Zhang, L. (2022). Impact of psychological contract breach on firm's innovative performance: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 970622.

Zhang, Z., & Min, M. (2019). The negative consequences of knowledge hiding in NPD project teams: The roles of project work attributes. *International Journal of Project Management*, 37(2), 225-238.

Zhang, Z., & Min, M. (2022). 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., & Liu, W. (2022). Employee perceptions of corporate hypocrisy and knowledge hiding: Roles of moral identity and organization-based self-esteem. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 1945-1967.

Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.

Zhao, L., Khalid, M., Karim Khan, A., & Ma, Y. (2024). Negative workplace gossip and knowledge hiding: Roles of duty orientation and psychological entitlement. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(2), 198-209.

Zhu, J., Lin, F., Zhang, Y., Wang, S., Tao, W., & Zhang, Z. (2022). Exploring the effect of perceived overqualification on knowledge hiding: The role of psychological capital and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 955661.