



ISSN 1304-8120 | e-ISSN 2149-2786

Araştırma Makalesi * Research Article

Çalışan Şüphesinin, İşletmelerde Bilginin Saklanması Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması¹

The Effect of Employee Suspect on Knowledge Hiding Behavior in Businesses: A Field Research

Sonay YILMAZ

Doktora, Bağımsız Araştırmacı

syilmaz2789@gmail.com

Orcid ID: 0000-0003-1659-7799

İsmail BAKAN

Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İktisadi Bilimler Fakültesi

ibakan63@hotmail.com

Orcid ID: 0000-0001-8644-8778

Öz: Bu araştırma, çalışan şüphesinin bireylerin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Türkiye'nin ilk 500 sıralamasında yer alan firmalarda yapılmıştır. Tesadüfî örneklem yönetimi ile elde edilen veriler üzerinde yapılan korelasyon analizleriyle çalışan şüphesi ile bilgi saklama davranışları arasında önemli ilişkilerin olduğu görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda çalışan şüphesinin bilgi saklama davranışlarını etkilediği ve önemli düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan ANOVA analiziyle ise, bireylerin gelir, eğitim ve yaş durumlarına göre çalışan şüphesi ve bilgi saklama davranışları arasında önemli düzeylerde farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Çalışan şüphesi ve bilgi saklama davranışı ile ilgili yapılan literatür taraması sonucu ulaşılabilen kaynaklar kapsamında bu iki değişkenin birlikte araştırıldığı çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle çalışan şüphesi ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı kurumlarda daha fazla çalışmanın yapılması gerektiği bu araştırmanın çıkarımı olarak düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan şüphesi, Bilgi saklama, İlk 500 firma.

Abstract: This research was conducted in companies ranked among Turkey's top 500 to determine the effect of employee suspicion on individuals' information withholding behavior. Correlation analyses performed on data obtained through random sampling revealed significant relationships between employee suspicion and information withholding behavior. Regression analysis showed that employee suspicion significantly influences information withholding behavior and has a substantial explanatory power. ANOVA analysis revealed significant differences in employee suspicion and information withholding behavior based on individuals' income, education, and age. A literature review on employee suspicion and information withholding behavior revealed a lack of studies that investigate these two variables together. Therefore, this research concludes that

¹ KSÜ BAP birimi tarafından desteklenen bir çalışmanın anketi ile birlikte araştırma anketi uygulanmıştır.

GİRİŞ

Rekabet koşullarının her geçen gün daha da zorlaştığı küreselleşen dünyada işletmeler farklı nedenlere dayanan birçok durumla karşılaşmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan kişilerin şüphcilik ve bilgiyi saklama davranışları önemli bir olgu olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmada kurumlarda çalışan şüphesinin bilgi saklama davranışlarını etkileme düzeyi incelenmeye çalışılmıştır. Hiçbir şeyi olduğu gibi kabul etmeme ve her şeyi belli bir eleştiri süzgecinden geçirme durumu olan şüphcilik, doğru bilgiye ulaşmanın güç olduğunu, doğru bilgiye ulaşırken bazı önlemlerin gerekli olduğunu içeren bir düşünce olarak kabul edilmektedir (Uslu 2021: 40). Çalışanın kişilik yapısı, iş ortamındaki güven veya güvensizlik hissi, iş arkadaşları ile olan ilişkileri ve kurumlarından kaynaklanan nedenlerin sonucunda ortaya çıkan (Anand & Hassan, 2019: 13) bilgi saklama ise, istenilen bilgiyi gizlemeye yönelik kişinin çabası olarak ifade edilebilir (Karakuş ve Akçakanat, 2021: 1097). Genel anlamda şüphe, kısmen çevrenin araştırılması ve mevcut zihinsel kaynakları gerektiren davranışların üretilmesi ile karakterize edilmektedir. Şüphe sürecinin devam etmesi kişinin şüphesini içeren faaliyetler de dâhil olmak üzere çaba gerektiren işlemlere girişimini engelleyebilir (Khazon, 2016: 17). Karmaşık ve değişken bir ortamda faaliyetlerini sürdüren işletmelerde bilgi yönetimi özünde önemli bir konudur. Kurumlarda çeşitli görev ve süreçlerle rekabet avantajını elde etmek ve paylaşımcı bir tutumu teşvik etmek için başarılı bilgi paylaşımı önemlidir. Çalışanların örgütsel görevlerini yerine getirmesi için ihtiyaç duyduğu bilginin çalışanlar tarafından gizlenmesi, bilginin paylaşımında işletmelerin bazen başarısız olmasına neden olabilmektedir (Anand ve Hassan, 2019: 12). İşteki kişilerarası çatışma, bilgi saklamayı arttırıcı sonuçlar açığa çıkarabilir. Başka bir deyişle çalışanlar, işyerindeki yüksek kişilerarası çatışmaların neden olduğu esenlik eksikliğiyle başa çıkmak için bilgi gizleme davranışlarını stratejik olarak seçebilirler. Hizmet sektöründe bilgi gizleme, özellikle yoğun bilgi tabanlı firmalarda önemli ekonomik kayıplara yol açabilecek bir zayıflık olarak düşünülmektedir (Otalora vd, 2021: 63). Örgütsel bilimler, teorik ve açıklayıcı modellere şüphe temelli yapıları dâhil ederek bundan faydalanabilirler. Karar vericiler, çalışanlarındaki ve çalışma gruplarındaki uygun şüphe düzeylerini değerlendirdikçe, anladıkça ve daha iyi yönettikçe kuruluşlar daha verimli çalışır duruma gelebilir (Bobko vd., 2014a: 336-341). Kurumlarda, çalışan şüphesi ve bilgi saklama çok sık karşılaşılan olgulardır. Ancak yapılan literatür taraması sonucunda incelenen kaynaklar kapsamında bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu kapsamda çalışan şüphesinin bilgi saklama üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırmanın literatüre önemli katkı saylayacağı düşünülmektedir.

ÇALIŞAN ŞÜPHESİ KAVRAMI

Şüphcilik akımı bir kişinin kesin olarak bilgi sahibi olabileceğini ileri süren dogmatizme zıt bir düşünce yapısı olarak ortaya çıkmıştır. Dogmatizm gerçekte ilgili herhangi bir bilginin elde edilebileceğini ileri sürerken, şüphcilik ise hiçbir bilginin kesin olmadığını, aksine daima şüpheli olduğunu ileri sürmektedir. Şüphcilik, hiçbir şeyi olduğu gibi kabul etmeme ve her şeyi belli bir eleştiri süzgecinden geçirme davranışını ifade etmekte ve bir doğruya ulaşmadan önce şüphe duymanın zorunlu ve kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır. Şüphcilik, doğru bilgiye ulaşmanın güç olduğunu, doğru bilgiye ulaşırken bazı önlemlerin gerekli olduğunu içeren bir düşünce olarak kabul edilmektedir (Uslu 2021: 40).

Şüphe, her tür bilgi savını kuşkuyla karşılayan, bunların temellerini, etkilerini ve kesinliklerini irdeleyen, ayrıca aklın kesin bir bilgi elde edemeyeceğini, hakikate erişilse dahi sürekli ve tam bir şüphe içinde kalınacağını savunan bir görüştür. Şüphe, kısmen, insanların çevredeki bir varlığın kendilerine zarar vermek veya amaçlarına engel olmak istediği inancı ile oluşur. Sürekli şüphe, insanları başkalarına karşı temkinli olmaya ve onlara karşı savunmada kalmaya yönlendirir (Khazon, 2016: 19). Şüphe, bir kişinin belirsiz olma derecesi olarak tanımlanabilir. Şüphe, güven ve güvensizlik ile ilişkili olmasına rağmen bu üç kavram teorik ve ampirik olarak birbirinden farklıdır. Güven ve güvensizlik başkaları hakkında verilen bir kararın sonucu iken, şüphe askıya alınmış bir yargıyı içermektedir (Bobko, 2014b: 495). Şüphelenen bir birey, güven ve güvensizlik arasında askıya alınmış bir yargı durumundadır. Yani

bir tarafın gerçekten yanlış bir şey yapıp yapmadığına dair bir belirsizlik vardır. İşyeri şüphesi, örgütsel davranış literatüründe nispeten yeni bir konudur. Birisinin yönetici veya iş arkadaşına yönelik şüphesi çevresel koşullara bağlı olarak etkilenebilir (Capitano ve Cunningham, 2018: 181).

Spesifik olarak şüphenin orta düzeyde faydalı olabileceği, ancak çok düşük veya yüksek seviyelerde zararlı olabileceği öne sürülmektedir. Rakip bakış açıları ve kişisel düşünceler, en masum eylemleri bile incelemeye ve şüpheyi tabi tutabilir. Savunmasız tarafların mağdur edilmekten korkmalarının nedeni şüphenin sadece var olmakla kalmaması aynı zamanda kontrolden çıkma eğiliminde olmasıdır (Hunter vd., 2011: 1183-1191).

Psikolojik bir yapı olarak şüphe, literatürde kötü tanımlanmış olsa da iş dünyasında kullanımından yararlanılabilir. Örgütsel davranış alanındaki bu tür araştırmaların amaçları değerlendirme (iş yerinde şüphenin ne zaman oluştuğunu belirlemek için ölçütlerin geliştirilmesi), anlama (şüphenin nasıl geliştiğini ve şüphenin örgütsel bağlamlardaki etkilerini bilmek) ve yönetim (şüphenin düzeylerini etkileme yeteneğine sahip olmak) aşamalarını içermektedir. Özellikle belirsizlik, kötü niyet ve bilişsel aktivasyon, şüphe tartışmalarında sıklıkla kullanılmaktadır. Şüphe bu üç özelliğin aynı anda ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır. Şüphe yapısının araştırılması organizasyon içindeki davranışları anlamaya yardımcı olabilir. Ayrıca bu tür çalışmalar kuruluşların şüpheleri daha iyi yönetmesine yardım edebilir. Bazı durumlarda şüphe düzeylerinin azaltılması gerekebilir. Diğer durumlarda da (örneğin, müzakereler ve karar verme, siber güvenlik, girişimci bilgi arama, kusurlu otomatikleştirilmiş karar yardımcılarıyla etkileşimler) şüphe düzeyinde bir artış istenebilir. Şüphenin artış ve azalmasında bireysel yatkınlıklar, işletmenin yapısı, liderlik davranışları veya yeni teknolojinin kullanılması gibi faktörler etkili olabilir (Bobko vd., 2014a: 336-341).

Çalışanlar, güvenilirliklerini ve meşruiyetlerini sarsmadan sürekli olarak bir denge kurmaya çalışırlar. Yöneticilerin, çalışanların şüphesini veya yönetimle çatışmasını önlemek için resmi ve gayri resmi işbirliği alanlarındaki sorunları ve rolleri verimli bir şekilde bölümlere ayırmaları gerekmektedir (Frederiksen ve Hansen, 2022: 20). Bir çalışanın, yönetimin iyi niyetine veya davranışına olan güven ve şüphesinin gelişiminde rol oynayan kritik bazı faktörler vardır. Çalışanlar, lider veya yöneticilerini daha fazla toplum yanlısı davranış sergileyen biri olarak algıarlarsa kendilerinin daha az tehdit altında olduklarını hissederler. Ancak çalışanlar, yönetimin davranışlarının kendi kendine hizmet eden, çalışanı umursamayan yönde olduğunu düşünürlerse, çalışanlara yönelik belirsizliklerin artacağı ve kötü niyetli davranışların oluşabileceği gibi olumsuz değerlendirmeler bilişsel süreçlerinde daha aktif hale gelebilir. Eğer yöneticiler, astlarının daha fazla öneride bulunmalarını ve yapıcı olmalarını istiyorlarsa toplum yanlısı bir imaj inşa etmek için çaba göstermeleri gerekecektir. Çalışanların şüphesini azaltmak için liderler, takipçilerine karşı özgün olmalı ve bazı konularda açıkça konuşmalıdır (Zhou 2017: 1846-1852). Genel zihinsel yeteneği yüksek olan kişiler, bilgiyi daha hızlı ve daha uzun süre işleyeceklerinden zihinsel yeteneği düşük bir kişiden daha uzun süre şüphe durumunu sürdürebilirler. Yaratıcılığı yüksek olan kişiler, çevreyi araştırmak ve belirsiz davranışlara açıklama getirmek için zaman ve çaba harcamaya daha istekli olduğundan daha uzun süre şüpheli durumda kalabilirler (Khazon, 2016: 17).

Şüphenin yararlarını ve dezavantajlarını anlamak önemlidir. Şüphe düzeyi, sonuçların olumlu ya da olumsuz olmasını etkileyebilmektedir. Hafif ve orta düzeydeki şüphe, davranışları anlamayı, ilişkiyi iyileştirme çabalarını ve performansı artırarak fayda sağlayabilir. Belirgin aşırı düzeylerdeki şüphe ise performansı, ilişkiye olan güveni ve ilişkiyi sürdürmek için motivasyonu azaltabilir. Eksik bir şüphe tehlikeli olabilir. Herhangi bir düzeydeki şüphe, güven oluşturmaya hizmet etmeli, tehdide karşı koruma sağlamalı, daha fazla bilgi paylaşımına yönelik çabaların artmasına ve ortakların mesajlarının daha dikkatli işlenmesini sağlamalıdır. Şüphe ve etkileri arasındaki bu farklı ilişkileri anlayan yöneticiler, herhangi bir bilgiye aşırı güvenmenin veya şüpheyi hep birlikte görmezden gelmenin zararlı olabileceğinin farkında olurlar. Bu verilerden üç çıkarım yapılabilir. Birincisi, yöneticilerin organizasyon içerisindeki çeşitli ilişkilerinde şüpheyi tamamen ortadan kaldırmaya çalışmamaları gerektiğidir. Şüpheyi tamamen ortadan kaldırmak, ilişkilerin karanlık tarafına yol açabilir. İkinci olarak, bir dizi olumsuz sonuca yol açabileceğinden şüphenin aşırı seviyelere çıkmasına izin vermemelidirler. Son olarak, şüphe düzeyini ılımlı seviyelerde tutmak için kullanabilecek araçları belirlemelidirler (Hunter vd., 2011: 1183-1191).

Çalışanların şüphelenerek bir yöneticiyi yanlış veya kötü niyetli olmakla suçlaması daha az olası olduğundan, kuruluşlar bireylerin soru ve endişelerini misilleme korkusu olmadan dile getirebilmeleri için birden fazla seçenek sunmalıdır. Bunun için kuruluşlar açık iletişimi teşvik etmelidir. Çalışan şüphesinin alt boyutu olan belirsizlik, açık iletişim yoluyla azaltılabildiğinde şüphenin oluşumu sınırlandırılabilir (Capitano ve Cunningham, 2018: 181).

Zaman geçtikçe şüphenin azalmasının birkaç olası nedeni vardır. İnsanlar çevrenin davranışı ve tehdidi hakkında bir karar vermişse, şüphe azalabilir. İnsanlar çevrenin gelecekteki davranışını tahmin etmek için yeterli kanıta sahip olduklarına inandıklarında şüphenin belirsizlik bileşeni ortadan kalkabilir. Şüphelerin zamanla azalmasının bir başka nedeni de insanların yorulması ve dolayısıyla çevrenin davranışı hakkında daha fazla bilgi aramaya devam etmek için gerekli kaynaklardan yoksun olmasıdır. Bu durumda şüphenin bilişsel aktivite bileşeni ortadan kalkarken, belirsizlik ve kötü niyetli algılar hala gündemde kalabilir (Khazon, 2016: 14).

BİLGİNİN SAKLANMASI KAVRAMI

Bilgi, her şeyi yönetme ve kontrol etme gücünü temsil eder. Bireylerin sahip oldukları örtük ve karmaşık bilgi düzeyleri onların bilgi alışverişinde güçlü bir hale gelmelerini sağlamaktadır (Yuan vd., 2020: 1149). Bilgi gizleme, talep edilen bilgiyi saklamaya veya gizlemeye yönelik kişinin girişimi olarak ifade edilebilir. Bilgi gizleme, çalışanlar için olduğu kadar organizasyon için de zararlı olabilir. Bilgi saklamaya neden olan faktörler göz önüne alındığında, bilgi saklamanın sadece bireysel bir sorun olmayıp tüm çalışma alanlarını içeren örgütsel bir konu olduğu anlaşılmaktadır (Anand ve Hassan, 2019: 12).

Bilgi saklama, bir kişinin başka bir kişi tarafından talep edilen bilgiyi saklamaya veya gizlemeye yönelik kasıtlı girişimi olarak tanımlanmaktadır. Ancak bazı araştırmacılar bilgi saklamayı, bireylerin rekabet avantajı elde etmek ve kendi çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak için stratejik olarak kullandıkları hedefe yönelik davranış olarak da görmektedirler. Bununla birlikte, yaygın inanışın aksine bilgi gizlemenin kendini, meslektaşlarını veya daha geniş birim olan organizasyonları korumak gibi olumlu niyetlerle yapılmış olabileceğini de belirtmek gerekir (Garg vd., 2022: 41). Bilgi paylaşımını savunurken, karmaşık ve örtük bilginin çalışanlar için değerini anlamak ve farklı bilgi özelliklerine dikkat etmek önemlidir. Basit ve tekrarlanan bilgi için kuruluş, çalışanların bilgiyi paylaşmalarını şart koşabilir. Ancak karmaşık ve örtük bilgi biçimleri söz konusu olduğunda bilgi kolayca gizlenebilir (Yuan vd., 2020: 1149).

Bilgi bir güç olduğundan çalışanlar daha üstün bir konum elde etmek, başkalarına göre daha iyi olma arzusu ve olumlu değerlendirilmek isteyebilecekleri için bilgiyi gizleyebilirler. Bilgi, önemli bir çaba ve uzun bir eğitim süresi nedeniyle zor kazanıldığından piyasa değerini kaybetme korkusundan ve elde etmek için yeterli çabayı göstermeden sadece bilgi talep etmekten yararlanmak isteyen bilgi parazitlerine karşı gizlenebilir (Nguyen, 2022: 162). İş güvencesizliğinden dolayı çalışanların işlerini kaybetme endişesi yaşamaları ve işlerinin geleceği konusunda kendilerini güvensiz hissetmeleri, çalışanları istikrarsız hissettirebilir ve işlerini sürdürmek için bilgi gizlemeye yöneltebilir (Nguyen, 2022: 167). Bilginin saklanması, genellikle ekip çalışmasını ve iş birliğini engelleyen, örgütsel performans üzerinde belirgin olumsuz etkilere sahip olan ve örgüte zarar veren bir davranış olarak konumlandırılabilir (Karabulut ve Erdost Çolak, 2024: 217; Dirik, 2019: 297). Benzer araştırmalarda, çalışanlar arasında bilgi saklamanın veya kasıtlı olarak bilgiyi saklama girişiminin olumsuz örgütsel sonuçlarının olduğu gösterilmiştir. Bununla birlikte, farklı bilgi gizleme davranışları mevcuttur ve bazı bilgi saklama türlerinin diğerlerinden daha zararlı olup olmadığı tartışılmaktadır (Connelly ve Zweig, 2015: 479).

Çalışanları sömürmek gibi olumsuz liderlik davranışları, kişisel hoşlanmama veya güvensizlik gibi zayıf kişisel ilişkiler bilginin gizlemesinde etkili olabilir. Bilgi, bireylere gücün temeli olarak hizmet eden bir varlık şeklinde görüldüğünden, çalışanlar bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşırlarsa güçlerini kaybetmekten korktukları için bilgiyi gizleyebilirler (Mangold, 2017: 29). Meslektaşlar arasında karşılıklı olarak yaşanmış bir geçmiş, çalışanın bilgi saklama davranışlarını etkileyebilir. Daha önce yardım talepleri reddedilen kişiler bilgilerini gizleyerek misilleme yapabilirler. Çalışanlar, kendi çıkarlarını veya kuruluşlarının çıkarlarını korumak için bilgi gizleme faaliyetinde bulunabilir veya başka

bir çalışana zarar vermek veya misilleme yapmak için bilgiyi gizleyebilir. Örgütsel uygulamalar bilgi aktarımını kolaylaştırmak için tasarlanmış olsa bile birçok durumda çalışanların bilgilerini paylaşma konusunda isteksiz oldukları açıkça görülmektedir (Connelly vd., 2012: 64-68). Bilginin saklanması; kişilik yapısı, kariyer beklentileri, bilgiyi sahiplenme, iş güvenliği, intikam, güç arayışı ve sahip olunan bilginin avantajını kullanma gibi bireysel nedenleri; önemli bilgileri korumak ve iş gereksinimi gibi iş ile ilgili nedenleri; iş arkadaşlarına güven eksikliği veya iş arkadaşını koruma gibi iş arkadaşları ile ilişkili nedenleri; rekabetçi ortam, zayıf motivasyon ve olumsuz politikalar gibi organizasyonla ilgili nedenleri olabilir (Anand & Hassan, 2019: 13; Huo vd., 2016: 883).

En az yanıltıcı ve saklayıcı olan rasyonelleştirilmiş bilgi gizleme, saklayan kişinin bir gerekçe sunarak bilginin neden ortaya çıkmayacağına dair bir açıklama yapar. Rasyonelleştirilmiş gizleme, doğası gereği diğer gizleme davranışları gibi aldatıcı olmasa da rasyonelleştirilmiş gizlemenin zararlı olduğu zaman zaman düşünülmektedir. Aptal oynama; talepte bulunana herhangi bir bilgi vermekten kaçınmak için saklayıcının cehalet taklidi yaptığı ve saklayıcı kişinin ilgili bilgiden habersizmiş gibi davranması durumudur. Aptal rolü oynayan failler, hedefte olan ilişkiye zarar verdiklerini algılamazlar. İnsanların bilgiyi güvenmedikleri kişilerden saklama olasılıkları daha yüksek olup, kullandıkları bilgi gizleme davranışları o anki algılarından etkilenebilir (Connelly vd., 2019: 780). Aldatıcı bilgi gizleme türleri olan kaçamak gizleme ve aptal oynamanın rasyonelleştirilmiş gizlemeden daha güçlü suçluluk ve utanç duyguları uyandırdığı tahmin edilmektedir. Kaçamak gizlemede, çalışanlar yanlış, yanıltıcı veya eksik olsa bile en azından bir miktar bilgi sağlayabilir. Ancak aptal oynamada ise çalışanların talep edilen bilgilerden habersizmiş gibi davranması ve talep üzerine herhangi bir bilgi vermemesi söz konusudur (Burmeister vd., 2019: 281-295).

Bilgi, herhangi bir organizasyonun rekabet avantajını arttırması ve sürdürmesi için stratejik bir rekabet varlığı olarak hizmet edebilir. Kuruluşlar, bilgi yönetim sistemlerini uygulayarak bilgi paylaşımını desteklerler. Kurumlar bilgi paylaşımında yerleşik politikalara sahip olmasına rağmen, çoğu çalışan bunu iş yerlerinde uygulamaktan kaçınabilmektedir (Ruparel ve Choubisa, 2020: 5). Bazen çalışanlar, ödüllendirilse ve teşvik edilse bile bilgi aktarımı konusunda isteksiz olabilirler. Bilgi gizleme, işbirliğinin ve yaratıcılığın olumsuz yönde etkilendiği güvensizlik gibi bazı zararlı etkileri beraberinde getirir de bazen olumlu niyetler veya daha iyi bir sonuç beklentisiyle de yapılabilir. Bilgi saklayan bireyler her zaman başkalarına zarar verme niyetinde olmayabilirler. Çoğu zaman iş güvencesizliği bilgi gizleme için nedensel bir faktördür. Bazen de bireyler, meslektaşlarını yakın bir tehdit olarak gördüklerinden bilgi paylaşımından kaçınabilirler. Tüm bu faktörler doğru bir şekilde anlaşılır ve analiz edilirse organizasyonlar için zararlı duruma gelmeden önce bilginin saklanması önlenabilir (Issac ve Baral, 2018: 20-29).

Çalışanlar bilgi paylaşımının maliyet ve faydalarını düşünerek bilgiyi gizleyebilirler (Mangold, 2017: 28). Bilgi yalnızca ikili düzeyde değil, aynı zamanda ekipler ve örgüt alt birimleri arasında da gizlenebilmektedir. Meşru sebeplerden dolayı bilginin saklandığı durumlar, bilgi gizleme örnekleri olarak değerlendirilmemelidir. Bilgi gizleme, yalnızca bir bilgi talebini reddetmek için meşru bir nedenin olmadığı durumlar için geçerlidir. Bilgi gizleme, bir kişinin başka bir kişi tarafından yasal olarak talep edilen veya potansiyel olarak faydalı bilgiyi kasıtlı olarak saklaması durumunda meydana gelebilir (Shrivastava vd., 2021: 646).

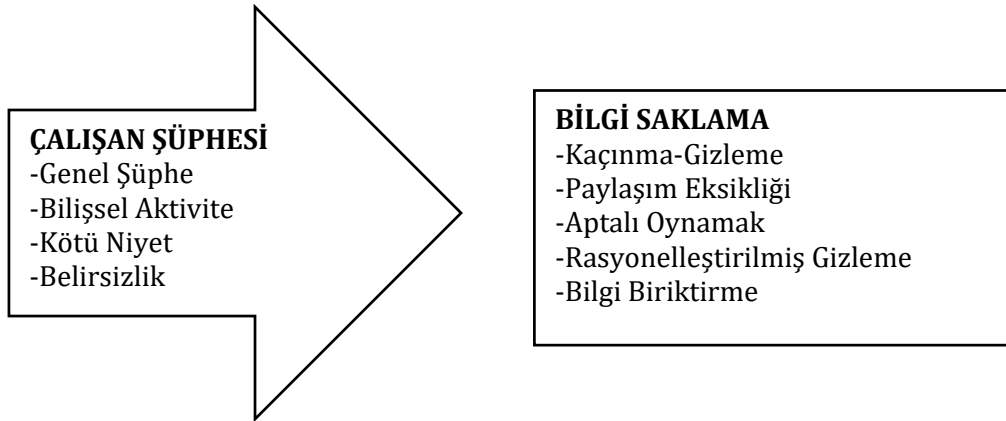
Hizmet organizasyonlarında yaygın bir işyeri olgusu olarak bilgi gizleme, kurumlarda ciddi ekonomik kayıplara neden olabilir (Zhao vd., 2016: 84). Ancak bir kurumdaki lider, ekip üyelerini sürece dahil ederek bu sorunları çözebilir (Vaio vd., 2021: 567). Hizmet organizasyonu yöneticileri, kişiler arası çatışmalar nedeniyle işletmelerde bilgi saklama olayını azaltmak için bazı adımlar atabilirler. Kişiler arası çatışma bilgi saklamayı tetiklediğinden kuruluşların ve yöneticilerin bu etkiyi azaltmak için kararlar alması gerekebilir. Yöneticiler en azından bir dereceye kadar kaynaklarını belirleyip kontrol ederek çatışmayı önleyebilirler. Yöneticiler, iş arkadaşları arasındaki rekabet yerine işbirliğine dayalı bir ödül sistemi tasarlayabilirler. Ödüller her bireyin projeye asimetric katkısına değil, bir bütün olarak ekibin performansına göre düzenlenerek işbirlikçi bir ödül sistemi oluşturulabilir (Otalora vd., 2021: 77).

Çalışanların birbirini tanımasını içeren bir bakış açısı bilgi saklamayı azaltabilir. Bilgi transferini teşvik etmeye çalışan kuruluşlar aşırı rol yükünü, rol belirsizliğini, aşırı iş yükünü ve ani teslim

tarihlerini azaltabilir (Ruparel ve Choubisa, 2020: 19). Bireylerin bilgi saklamasını önlemek için yöneticiler, işi yeniden tasarlamayı ve işi zenginleştirmeyi düşünmeli, çalışanları kapsayıcı ve kaynakları paylaşmaya teşvik eden ücret politikaları geliştirmelidirler. Liderler, çalışanları hedef ve kariyerlerindeki başarının ve şirket vizyonunun bilgi paylaşımıyla yakından ilgili olduğunu algılamaya teşvik etmeli ve bilgiyi gizlemenin organizasyonun gelişimi için olumsuz sonuçlara yol açacağını anlatmalıdırlar (Nguyen, 2022: 169). Çalışanlar bilgi gizlemenin engelleyici etkilerini bilmeli ve bilgi saklamanın işyerindeki görev gerekliliklerinin ötesinde takdir edilemeyeceği konusunda bilgilendirilmelidirler. İnsan kaynakları, işyeri ilişkilerini teşvik ederek bireylerin birbirlerini yakından tanımalarına ve aralarındaki farklılıkları azaltmalarına yardımcı olmalıdır (Anand ve Hassan, 2019: 13). Yönetici davranışları genellikle neyin kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğuna örnek teşkil ettiğinden çalışanların bilgi saklama davranışları üzerinde etkili olabilir (Arain vd., 2021: 1260). Yöneticiler, olumlu bir örgüt iklimini teşvik ederek ve çalışan ilişkilerini sürdürerek bir paylaşım atmosferi yaratmalıdırlar. Bunun için işyerlerinde çay odaları ve dinlenme alanları kurarak toplu iletişim faaliyetlerini teşvik etmelidirler (Yuan vd., 2020: 1164).

ARAŞTIRMANIN AMACI ve MODELİ

Kurumlarda çok sık karşılaşılan bir olgu olan çalışan şüphesi ve bilgi saklama arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya erişilebilen kaynaklar kapsamında ulaşılamamıştır. Literatüre olumlu anlamda katkı sağlayacağı düşünülen bu araştırmada, çalışanlarda oluşan şüphenin bilgi saklama davranışları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye'nin ilk 500 işletmesi oluşturmaktadır. İlk 500 işletme arasından rastgele seçilen 200 işletmenin her birinden en az 2 kişi olmak üzere toplamda 414 anket verisi elde edilmiştir. Katılım sağlayan kişilerin statüleri üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Literatür araştırmasında bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamadığından hipotezler, değişkenler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Araştırmanın modeli Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

H1: Çalışan şüphesi bilgi saklama davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H1a: Çalışan şüphanın alt boyutları (Genel Şüphe, Bilişsel Aktivite, Kötü Niyet, Belirsizlik), bilgi saklamanın alt boyutu olan kaçınma-gizlemeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H1b: Çalışan şüphanın alt boyutları (Genel Şüphe, Bilişsel Aktivite, Kötü Niyet, Belirsizlik), bilgi saklamanın alt boyutu olan paylaşım eksikliğini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H1c: Çalışan şüphanın alt boyutları (Genel Şüphe, Bilişsel Aktivite, Kötü Niyet, Belirsizlik), bilgi saklamanın alt boyutu olan aptal oynamayı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H1d: Çalışan şüphanın alt boyutları (Genel Şüphe, Bilişsel Aktivite, Kötü Niyet, Belirsizlik), bilgi saklamanın alt boyutu olan rasyonelleştirilmiş gizlemeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H1e: Çalışan şüphanın alt boyutları (Genel Şüphe, Bilişsel Aktivite, Kötü Niyet, Belirsizlik), bilgi saklamanın alt boyutu olan bilgi biriktirmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışan şüphesi ve bilginin saklanması üzerine yapılan çalışmalar incelenerek ankette yer alan önermeler hedef kitle tarafından daha iyi anlaşılması için düzenlenmiştir. Anket uygulamasında çalışan şüphesi ve bilginin saklanması önermeleri, “1 Kesinlikle Katılmıyorum”, “2 Katılmıyorum”, “3 Kararsızım”, “4 Katılıyorum” ve “5 Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden oluşan 5’li Likert tarzı ölçek ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen verilerin analizi SPSS programı ile yapılmıştır. Anket ölçeklerinin Cronbach’s Alfa ile güvenilirlik düzeyleri tespit edilmiş; değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış; korelasyon ve regresyon analizleri ile önermeler arasındaki ilişkilerin düzeyi, yönü ve etki derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. Varyans analizi yapılarak veriler arasındaki farklılıkların önem düzeyi belirlenmiştir. Daha sonra elde edilen bulgular doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler yorumlanmış ve çıkarımlar elde edilmiştir.

İşletmelerde çalışanların şüphe düzeyini belirlemek için Bobko vd. (2014a: 341) tarafından geliştirilen 4 alt boyuttan (genel şüphe, bilişsel aktivite, kötü niyet ve belirsizlik) ve 20 önermeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kötü niyet (“*Sağlanan herhangi bir güvenlik garantisine inanma eğiliminde olmam*”) ve belirsizlik (“*Karşılaştığım insanların bana karşı tamamen dürüst olduğundan emin değilim*”) alt boyutlarından birer önerme ölçek güvenilirliğini sağlamadığı için çıkarılmıştır. Bobko vd. (2014a: 341)’nin geliştirdiği ölçek, Bellou ve Gkorezis (2016: 316); Capitano ve Cunningham (2018: 177) ve Luu (2017: 119) tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılmış ve ölçek güvenilir bulunmuştur. Çalışan şüphesi ölçeği; “Sürecin birkaç noktasında perde arkasında gerçekten neler olduğunu merak ederim”, “Bazı davranışların sıra dışı olduğunu düşünürüm”, “Fırsatlardan yararlanamadığımı hissedirim” ve “Görevimi yaparken birçok şeyden şüphelenirim” gibi önermelerini de içermektedir.

Çalışanların bilgi saklama davranışlarını belirlemek için Connelly vd. (2012: 73) tarafından geliştirilen, 5 alt boyut (kaçınma-gizleme, paylaşım eksikliği, aptalı oynamak, rasyonelleştirilmiş gizleme ve bilgi biriktirme) ve 21 önermeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Kaçınma-gizleme (“*Çalışanlara gerçekten istediği bilgiler yerine başka bilgiler sunarım*”), paylaşım eksikliği (“*Çalışanların sorularını genellikle geç cevaplarım*”) ve aptalı oynama (“*Çalışanlara konu hakkında çok bilgili olmadığımı söylerim*”) alt boyutlarından birer önerme ölçek güvenilirliğini sağlamadığı için çıkarılmıştır. Connelly vd. (2012: 73) tarafından oluşturulan bilginin saklanması ölçeği Cerne vd. (2017: 287), Zhao vd. (2016: 89) ve Bavik vd. (2018: 326) tarafından yapılan araştırmalarda da kullanılmış ölçeğin güvenilir olduğu görülmüştür. Bilginin saklanması ölçeği; “Çalışanlara daha sonra yardım edeceğimi söylerim, ama mümkün olduğunca oyalarım”, “Cevap vermeden önce isteği anladığımdan emin olmak için biraz beklerim”, “Çalışanların neden bahsettiğini bilmiyormuşum gibi yaparım” ve “Bilgiyi biriktirme ve saklama eğilimindeyim” şeklindeki önermeleri de kapsamaktadır.

BULGULAR

Araştırmanın Güvenirliliği

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin güvenirliliği Cronbach’s Alfa değerleri ile belirlenerek test edilmiş ve sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri

Değişkenler	Önerme Sayısı	Cronbach’s Alfa
Çalışan Şüphesi	20	,829
Genel Şüphe	5	,640
Bilişsel Aktivite	4	,643
Kötü Niyet	6	,548
Belirsizlik	5	,708
Bilgi Saklama	21	,694
Kaçınma-Gizleme	4	,572
Paylaşım Eksikliği	5	,609
Aptalı Oynamak	4	,591
Rasyonelleştirilmiş Gizleme	4	,625
Bilgi Biriktirme	4	,707

Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, gelir durumu ve firma durumu) gösteren bulgular Tablo 2’ de verilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Medeni Durum		
Erkek	278	67,1	Bekâr	30	7,2
Kadın	136	32,9	Evli	383	92,5
			Diğer	1	0,2
Yaş			Eğitim Düzeyi		
20-25	8	1,9	Lise	7	1,7
26-30	19	4,6	Ön Lisans	45	10,7
31-35	22	5,3	Lisans	349	84,3
36-40	104	25,1	Lisans Üstü	13	3,1
41-45	111	26,8	Pozisyon		
46-50	115	27,8	Üst düzey yönetici	101	24,4
51-55	33	8,0	Orta düzey yönetici	263	63,5
56 ve üzeri	2	0,5	Alt düzey yönetici	50	12,1
Çalışma Süresi			Gelir Durumu		
1 yıldan az	5	1,2	6000 TL ve altı	67	16,2
1-5 yıl	28	6,8	6001-7000 TL	100	24,1
6-10 yıl	95	22,9	7001-8000 TL	132	31,9
11-15 yıl	116	28,0	8001 TL ve Üzeri	115	27,8
16-20 yıl	139	33,6	Firma Durumu		
21-25	24	5,8	Lider	311	75,1
26 yıl ve üstü	7	1,7	Orta Üstü	90	21,7
			Orta Altı	13	3,1

Türkiye’ nin ilk 500 sıralamasında yer alan işletmelerde araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, işletmedeki pozisyonları, gelir düzeyleri ve firma durumları incelenmiştir. Çalışanların; çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, evli bireylerin bekârlardan daha fazla olduğu, önemli bir kısmın 36-50 yaş arasında yer aldığı ve lisans mezunlarının diğer mezunlardan çok daha büyük bir orana sahip olduğu görülmüştür. Çalışma süresi yönünden 6-20 yıl arasında bir süreyi belirten çoğunluğun 6001 TL’ nin üzerinde bir gelir elde ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca, katılımcılar içerisinde orta düzey yöneticilerin daha fazla bulunduğu ve çalışanların kurumlarını faaliyet alanlarında lider firma olarak gördükleri belirlenmiştir.

Araştırma Değişkenlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcıların, çalışan şüphesi ve bilginin saklanması ile alt boyutlarında yer alan önermelere vermiş oldukları cevaplar değerlendirildiğinde genellikle “katılmıyorum” ifadesine yakın olmak üzere olumsuz yönde görüş bildirdikleri görülmüştür (Tablo 3).

Tablo 3. Araştırma değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri

Değişkenler	Ortalama	S.S
Çalışan Şüphesi	2.27	,431
Genel Şüphe	2,23	,555
Bilişsel Aktivite	2,15	,639
Kötü Niyet	2,37	,517
Belirsizlik	2,08	,613
Bilgi Saklama	2.22	,375
Kaçınma-Gizleme	1,77	,588
Paylaşım Eksikliği	2,13	,671
Aptalı Oynamak	1,82	,567
Rasyonelleştirilmiş Gizleme	2,11	,602

Bilgi Biriktirme	1,94	,698
------------------	------	------

Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyon, Regresyon ve ANOVA Sonuçları

Araştırma konusu olan çalışan şüphesi ve bilginin saklanması ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi aşağıda verilmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Araştırma değişkenlerinin korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	Bilgi Saklama				
Çalışan Şüphesi	,323**				
	Kaçınma-Gizleme	Paylaşım Eksikliği	Aptalı Oynamak	Rasyonelleştirilmiş Gizleme	Bilgi Biriktirme
Genel Şüphe	,180**	,371**	,099*	,331**	,370**
Bilişsel Aktivite	,202**	,436**	,035	,394**	,435**
Kötü Niyet	,018	,128**	,031	,183*	,175**
Belirsizlik	,198**	,391**	,102*	,343**	,397**

*Korelasyon 0.05, **Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizinde, çalışan şüphesi ve bilgi saklama arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkinin olduğu görülmüştür. Çalışan şüphesinin alt boyutları olan genel şüphe ve belirsizlik ile bilginin saklanması tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak önemli ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Çalışan şüphesinin alt boyutu bilişsel aktivite ile bilginin saklanması alt boyutlarından olan kaçınma-gizleme, paylaşım eksikliği, rasyonelleştirilmiş gizleme ve bilgi biriktirme arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişkiler gözlenirken, aptalı oynamak ile arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Yine çalışan şüphesinin diğer bir alt boyutu olan kötü niyet ile bilginin saklanması alt boyutları olan paylaşım eksikliği, rasyonelleştirilmiş gizleme ve bilgi biriktirme arasında pozitif yönlü önemli ilişkiler gözlenirken, kaçınma-gizleme ve aptalı oynamak ile arasında bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 4).

Çalışan şüphesi ve alt boyutları olan genel şüphe, bilişsel aktivite, kötü niyet ve belirsizliğin bilginin saklanması ve alt boyutları olan kaçınma-gizleme, paylaşım eksikliği, aptalı oynamak, rasyonelleştirilmiş gizleme ve bilgi biriktirme üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi Tablo 5’ de verilmiştir.

Tablo 5. Araştırma değişkenlerinin regresyon analizi

Bilginin Saklanması								
	B	SH	Beta	t	p	R	R ²	F
Çalışan Şüphesi	,281	,041	,323	6,917	,000	,323	,104	47.839
Kaçınma-Gizleme								
	B	SH	Beta	t	p	R	R ²	F
Sabit	1,459	,143		10,233	,000			
Genel Şüphe	,122	,081	,115	1,512	,131			
Bilişsel Aktivite	,095	,065	,103	1,471	,142	,250	,063	6,831
Kötü Niyet	-,169	,068	-,148	-2,494	,013			
Belirsizlik	,114	,071	,119	1,597	,111			
Paylaşım Eksikliği								
	B	SH	Beta	t	p	R	R ²	F
Sabit	1,173	,148		7,947	,000			
Genel Şüphe	,204	,084	,169	2,440	,015			
Bilişsel Aktivite	,292	,067	,278	4,354	,000	,476	,226	29,894
Kötü Niyet	-,205	,070	-,158	-2,921	,004			
Belirsizlik	,174	,074	,159	2,353	,019			
Aptalı Oynamak								
	B	SH	Beta	t	p	R	R ²	F
Sabit	1,666	,140		11,856	,000			
Genel Şüphe	,116	,080	,114	1,457	,146			
Bilişsel Aktivite	-,088	,064	-,099	-1,374	,170	,134	,018	1,876
Kötü Niyet	-,058	,067	-,053	-,876	,382			

Belirsizlik	,108	,070	,117	1,532	,126			
Rasyonelleştirilmiş Gizleme								
	B	SH	Beta	t	p	R	R ²	F
Sabit	1,195	,137		8,710	,000			
Genel Şüphe	,110	,078	,102	1,412	,159			
Bilişsel Aktivite	,254	,062	,270	4,074	,000	,411	,169	20,833
Kötü Niyet	-,038	,065	-,033	-,590	,555			
Belirsizlik	,101	,069	,103	1,471	,142			
Bilgi Biriktirme								
	B	SH	Beta	t	p	R	R ²	F
Sabit	,834	,155		5,392	,000			
Genel Şüphe	,161	,088	,128	1,838	,067			
Bilişsel Aktivite	,297	,070	,272	4,229	,000	,464	,216	28,125
Kötü Niyet	-,118	,073	-,088	-1,613	,108			
Belirsizlik	,187	,078	,164	2,411	,016			

Regresyon analizi sonucunda çalışan şüphesinin bilginin saklanması (t: 6,917; $p < .05$) %10,4 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir. Çalışan şüphesinin alt boyutu olan kötü niyetin (t: -2,494; $p < .05$) kaçınma-gizlemeyi anlamlı olarak yordadığı görülürken, genel şüphenin (t: 1,512; $p > .05$), bilişsel aktivitenin (t: 1,471; $p > .05$) ve belirsizliğin (t: 1,597; $p > .05$) kaçınma-gizlemeyi anlamlı olarak yordamadığı belirlenmiştir. Ayrıca bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan kaçınma gizlemeyi %6,3 düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir.

Yine regresyon analizi sonucunda genel şüphenin (t: 2,440; $p < .05$), bilişsel aktivitenin (t: 4,354; $p < .05$), kötü niyetin (t: -2,921; $p < .05$) ve belirsizliğin (t: 2,353; $p < .05$) paylaşım eksikliğini anlamlı şekilde yordadığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan paylaşım eksikliğini %22,6 düzeyinde açıkladığı belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken olan aptalı oynama arasında regresyon analizi bulguları sonuçlarının istatistiksel olarak önemli olmadığı gözlenmiştir.

Çalışan şüphesinin alt boyutu olan bilişsel aktivite (t: 4,074; $p < .05$) rasyonelleştirilmiş gizlemeyi anlamlı olarak yordarken diğer bağımsız değişkenlerin yordamadığı sonucu elde edilmiştir. Çalışan şüphesinin bağımlı değişken olan rasyonelleştirilmiş gizlemeyi %16,9 düzeyinde açıkladığı belirlenmiştir. Yine bilişsel aktivitenin (t: 4,229; $p < .05$) ve belirsizliğin (t: 2,411; $p < .05$) bilgi biriktirmeyi istatistiksel olarak anlamlı olarak yordadığı, diğer değişkenlerin yordamadığı tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre bağımsız değişkenlerin bilgi biriktirmeyi %21,6 düzeyinde açıklama gücüne sahip olduğu görülmüştür.

Bireylerin çalışan şüphesinin alt boyutları ile ilgili tutumlarında gelir durumlarına göre bir farklılığın olup olmadığını gösteren ANOVA analiz sonuçları Tablo 6' da verilmiştir.

Tablo 6. Çalışan şüphesinin alt boyutlarının gelir durumuna göre ANOVA sonuçları

Bilişsel Aktivite									
Aylık Gelir	N	X	SS	Var. Kay.	KT	Sd	KO	F	P
6000 ve altı (1)	67	2.355	.7100	G. Arası	4.880	3	1.627	4.069	.007
6001-7000 (2)	100	2.085	.5140	G. İçi	163.921	410	.400		
7001-8000 (3)	132	2.051	.6106	Toplam	168.801	413			
8001 üzeri (4)	115	2.207	.6987					1-2, 3	
Toplam	414	2.152	.6393						
Belirsizlik									
6000 ve altı (1)	67	2.291	.6637	G. Arası	4.488	3	1.496	4.071	.007
6001-7000 (2)	100	2.075	.5768	G. İçi	150.640	410	.367		
7001-8000 (3)	132	1.974	.5814	Toplam	155.128	413			
8001 üzeri (4)	115	2.072	.6237					1-3	
Toplam	414	2.077	.6129						

Tablo 6 incelendiğinde; çalışan şüphesinin alt boyutları olan bilişsel aktivite (F: 4,069; $p < 0,05$) ve belirsizlik (F: 4,071; $p < 0,05$) algılarında gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Çalışan şüphesi davranışlarındaki farklılığın hangi gelir düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Geliri 6000 TL ve altında olan kişilerin “bilişsel aktivite”

davranışlarının geliri 6001-7000 ve 7001-8000 TL arasında olanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca gelir düzeyi 6000 TL ve altında olan kişilerin “belirsizlik” içeren davranışlarının geliri 7001-8000 TL arasında olanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Çalışan şüphesinin alt boyutu olan “genel şüphe” ve “kötü niyetli davranışlarda” katılımcıların gelir durumlarına göre istatistiksel olarak önemli bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 7. Çalışan şüphesinin alt boyutlarının eğitim durumuna göre ANOVA sonuçları

Bilişsel Aktivite									
Eğitim	N	X	SS	Var. Kay.	KT	Sd	KO	F	P
Lise (1)	7	2.500	.9683	G. Arası	6.244	3	2.081	5.250	.001
Ön lisans (2)	45	2.222	.7254	G. İçi	162.557	410	.396		
Lisans (3)	349	2.113	.5976	Toplam	168.801	413			
Lisansüstü (4)	13	2.750	.8898					4-2,3	
Toplam	414	2.152	.6393						
Belirsizlik									
Lise (1)	7	2.607	.8147	G. Arası	3.963	3	1.321	3.583	.014
Ön lisans (2)	45	2.167	.5462	G. İçi	151.164	410	.369		
Lisans (3)	349	2.043	.6005	Toplam	155.128	413			
Lisansüstü (4)	13	2.385	.8454					1-3	
Toplam	414	2.077	.6129						

Katılımcıların çalışan şüphesinin alt boyutlarına yönelik tutumlarında eğitim düzeylerine göre bir farklılığın olup olmadığını gösteren ANOVA analizi sonuçlarına göre; “bilişsel aktivite” (F: 5,250; p < 0,05) ve “belirsizlik” (F: 3,583; p < 0,05) algılarında eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür (Tablo 7). Farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonucuna göre; eğitim düzeyi lisansüstü olan kişilerin “bilişsel aktivite” davranışlarının ön lisans ve lisans olanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yine eğitim düzeyi lise olanların “belirsizlik” davranışlarının lisans olanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgulara göre eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin bilişsel aktivitesinin arttığı, belirsizlik davranışlarının azaldığı söylenebilir. Çalışan şüphesinin alt boyutu olan “genel şüphe” ve “kötü niyetli” davranışlarda katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak önemli bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Kişilerin çalışan şüphesinin alt boyutlarına yönelik tutumlarında yaş düzeylerine göre bir farklılığın olup olmadığını gösteren ANOVA analiz sonuçları Tablo 8’ de verilmiştir.

Tablo 8. Çalışan şüphesinin alt boyutlarının yaş düzeylerine göre ANOVA sonuçları

Genel Şüphe									
Yaş	N	X	SS	Var. Kay.	KT	Sd	KO	F	P
20-30 (1)	27	2.593	.7369	G. Arası	14.326	5	2.865	10.35	.000
31-35 (2)	22	2.855	.5926	G. İçi	112.960	408	.277		
36-40 (3)	104	2.221	.5475	Toplam	127.286	413			
41-45 (4)	111	2.133	.4467					1-3, 4, 5, 6	
46-50 (5)	115	2.184	.5417					2-3, 4, 5, 6	
51 üzeri (6)	35	2.069	.3909						
Toplam	414	2.232	.5552						
Bilişsel Aktivite									
20-30 (1)	27	2.769	.7842	G. Arası	25.595	5	5.119	14.58	.000
31-35 (2)	22	2.886	.6159	G. İçi	143.207	408	.351		
36-40 (3)	104	2.094	.5565	Toplam	168.801	413			
41-45 (4)	111	2.020	.5332						
46-50 (5)	115	2.089	.6354					1-3, 4, 5, 6	
51 üzeri (6)	35	2.007	.5440					2-3, 4, 5, 6	
Toplam	414	2.152	.6393						
Belirsizlik									
20-30 (1)	27	2.593	.7600	G. Arası	20.158	5	4.032	12.19	.000
31-35 (2)	22	2.761	.6523	G. İçi	134.970	408	.331		
36-40 (3)	104	2.041	.6223	Toplam	155.128	413			

41-45 (4)	111	1.975	.4838	
46-50 (5)	115	1.996	.5491	1-3, 4, 5, 6
51 üzeri (6)	35	1.943	.5691	2-3, 4, 5, 6
Toplam	414	2.077	.6129	

Tablo 8'e göre; çalışan şüphesinin alt boyutları olan "genel şüphe" (F: 10,35; $p < 0,05$), "bilişsel aktivite" (F: 14,58; $p < 0,05$) ve "belirsizlik" (F: 12,19; $p < 0,05$) algılarında yaş düzeylerine göre anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. Çalışan şüphesi davranışlarındaki farklılığın hangi yaş düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Yaşı 20-30 ile 31-35 arasında olan kişilerin "genel şüphe", "bilişsel aktivite" ve "belirsizlik" içeren davranışları ile ilgili algılarının yaş düzeyi 36-40, 41-45, 46-50 ve 51 ve üzeri yaşlardaki kişilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu verilere göre yaş ilerledikçe "genel şüphe", "bilişsel aktivite" ve "belirsizlik" içeren davranışların azaldığı sonucu çıkarılabilir. Çalışan şüphesinin diğer bir alt boyutu olan "kötü niyet" ile bireylerin yaş durumları arasında yapılan ANOVA analizi sonucunda herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Bireylerin bilgi saklama davranışlarında gelir durumlarına göre bir farklılığın olup olmadığını gösteren ANOVA analiz sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Bilgi saklama alt boyutlarının gelir durumuna göre ANOVA sonuçları

Paylaşım Eksikliği									
Aylık Gelir	N	X	SS	Var. Kay.	KT	Sd	KO	F	P
6000 ve altı (1)	67	2.418	.655	G. Arası	12.30	3	4.101	9.691	.000
6001-7000 (2)	100	2.260	.647	G. İçi	173.50	410	.423		
7001-8000 (3)	132	2.076	.621	Toplam	185.81	413			
8001 üzeri (4)	115	1.928	.683					1-3, 4	
Toplam	414	2.135	.671					2-4	
Rasyonelleştirilmiş Gizleme									
6000 ve altı (1)	67	2.280	.701	G. Arası	2.858	3	.953	2.665	.048
6001-7000 (2)	100	2.128	.597	G. İçi	146.581	410	.358		
7001-8000 (3)	132	2.047	.575	Toplam	149.439	413			
8001 üzeri (4)	115	2.052	.559						
Toplam	414	2.106	.602					1-3, 4	
Bilgi Biriktirme									
6000 ve altı (1)	67	2.246	.796	G. Arası	7.439	3	2.480	5.245	.001
6001-7000 (2)	100	1.890	.673	G. İçi	193.828	410	.473		
7001-8000 (3)	132	1.883	.604	Toplam	201.267	413			
8001 üzeri (4)	115	1.876	.722					1-2, 3, 4	
Toplam	414	1.941	.698						

Tablo 9'a göre; bireylerin bilgi saklamanın alt boyutları olan "paylaşım eksikliği" (F: 9,691; $p < 0,05$), "rasyonelleştirilmiş gizleme" (F: 2,665; $p < 0,05$) ve "bilgi biriktirme" (F: 5,245; $p < 0,05$) algılarında aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Çalışanların bilgi saklama davranışlarındaki farklılığın hangi gelir düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için Tukey HSD testi yapılmıştır. Çalışanlardan 6000 TL ve altında geliri olan kişilerin "paylaşım eksikliğine" yönelik algılarının, 7001-8000 TL ve 8001 TL üzeri geliri olan kişilerden; 6001-7000 TL geliri olanların ise 8001 TL ve üzeri geliri olanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine 6000 TL ve altında geliri olan kişilerin "rasyonelleştirilmiş gizlemeye" yönelik algılarının 7001-8000 TL ve 8001 ve üzeri geliri olanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 6000 TL ve altında geliri olan bireylerin "bilgi biriktirme" davranışlarının diğer gelir düzeylerine sahip olan kişilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda gelir düzeyi düştükçe kişilerin "paylaşım eksikliği, rasyonelleştirilmiş gizleme ve bilgi biriktirmeye yönelik düşüncelerinin daha yüksek düzeylerde olduğu ifade edilebilir. Bireylerin aylık gelir durumlarına göre bilginin saklanması alt boyutları olan "kaçınma gizleme" ve "aptal oynama" davranışlarında istatistiksel olarak önemli bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Bilgi saklama alt boyutlarının eğitim düzeyine göre ANOVA sonuçları

Paylaşım Eksikliği									
Eğitim Dur.	N	X	SS	Var. Kay.	KT	Sd	KO	F	P
Lise (1)	7	2.321	.838	G. Arası	7.897	3	2.632	6.066	.000

Ön lisans (2)	45	2.333	.780	G. İçi	177.908	410	.434		
Lisans (3)	349	2.082	.632	Toplam	185.805	413			
Lisansüstü (4)	13	2.750	.804						4-3
Toplam	414	2.135	.671						
Bilgi Biriktirme									
Lise (1)	7	2.429	.9865	G. Arası	18.060	3	6.020	13.47	.000
Ön lisans (2)	45	2.106	.8619	G. İçi	183.207	410	.447		
Lisans (3)	349	1.873	.6387	Toplam	201.267	413			
Lisansüstü (4)	13	2.962	.4770						4-2, 3
Toplam	414	1.941	.6981						

Çalışanların bilgi saklama tutumlarında eğitim düzeylerine göre bir farklılığın olup olmadığını gösteren ANOVA analiz sonuçlarına göre; bireylerin bilgi saklamanın alt boyutları olan “paylaşım eksikliği” (F: 6,066; p < 0,05) ve “bilgi biriktirme” (F: 13,472; p < 0,05) algılarında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür (Tablo 10). Çalışanların bilgi saklama davranışlarındaki farklılığın hangi eğitim düzeylerinde olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testi sonucunda, eğitim düzeyi lisansüstü olan kişilerin paylaşım eksikliğine yönelik algılarının lisans olan kişilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca eğitim düzeyi lisansüstü olan kişilerin bilgi biriktirmeye yönelik algılarının eğitim düzeyi ön lisans ve lisans olan kişilerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgular doğrultusunda eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin paylaşım eksikliği ve bilgi biriktirme eğilimlerinin arttığı söylenebilir. Bireylerin eğitim durumlarına göre bilginin saklanması alt boyutu olan “kaçınma gizleme”, “aptalı oynama” ve “rasyonelleştirilmiş gizleme” davranışlarında istatistiksel olarak önemli bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların bilgi saklama tutumlarında yaşlarına göre bir farklılığın olup olmadığını gösteren ANOVA analiz sonuçları Tablo 11’ de verilmiştir.

Tablo 11. Bilgi saklama alt boyutlarının yaş durumuna göre ANOVA sonuçları

Paylaşım Eksikliği									
Yaş	N	X	SS	Var. Kay.	KT	Sd	KO	F	P
20-30 (1)	27	2.917	.7272	G. Arası	24.951	5	4.990	12.66	.000
31-35 (2)	22	2.591	.7620	G. İçi	160.854	408	.394		
36-40 (3)	104	2.089	.6202	Toplam	185.805	413			
41-45 (4)	111	2.054	.5745						
46-50 (5)	115	2.061	.6619						1-3, 4, 5, 6
51 üzeri (6)	35	1.879	.5158						2-3, 4, 5, 6
Toplam	414	2.135	.6707						
Rasyonelleştirilmiş Gizleme									
20-30 (1)	27	2.630	.8753	G. Arası	9.990	5	1.998	5.846	.000
31-35 (2)	22	2.307	.6679	G. İçi	139.449	408	.342		
36-40 (3)	104	2.101	.5897	Toplam	149.439	413			
41-45 (4)	111	2.074	.6221						
46-50 (5)	115	2.026	.4699						
51 üzeri (6)	35	1.950	.4406						1-3, 4, 5, 6
Toplam	414	2.106	.6015						
Bilgi Biriktirme									
20-30 (1)	27	2.843	.6799	G. Arası	43.795	5	8.759	22.69	.000
31-35 (2)	22	2.807	.6854	G. İçi	157.472	408	.386		
36-40 (3)	104	1.808	.5737	Toplam	201.267	413			
41-45 (4)	111	1.838	.6194						
46-50 (5)	115	1.841	.6294						1-3, 4, 5, 6
51 üzeri (6)	35	1.757	.6488						2-3, 4, 5, 6
Toplam	414	1.941	.6981						

Tablo 11’ e göre; bireylerin bilgi saklamanın alt boyutları olan “paylaşım eksikliği” (F: 12,66; p < 0,05), “rasyonelleştirilmiş gizleme” (F: 5,846; p < 0,05), ve “bilgi biriktirme” (F: 22,69; p < 0,05) algılarında yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Bireylerin bilgi saklama davranışlarındaki farklılığın hangi yaş düzeylerinde olduğunu belirlemek için yapılan Tukey HSD testinde; yaşları 20-30 ve 31-35 arasında olan kişilerin “paylaşım eksikliği” ve “bilgi biriktirmeye” yönelik algılarının diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine yaşları 20-30 arasında olan kişilerin “rasyonelleştirilmiş gizlemeye” yönelik algılarının diğer yaş gruplarındaki

kişilerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bireylerin yaşlarına göre bilgi saklamanın alt boyutları olan “kaçınma gizleme” ve “aptalı oynama” arasında istatistiksel olarak önemli bir değişkenliğin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sürekli şüphe içinde olan insanlar, başkalarının kendilerine zarar vermeye çalışacağına inanma eğilimindedir ve sürekli temkinli davranırlar. Genel şüphesi yüksek olan kişilerin, belirsiz ipuçlarını kötü niyet nedeni olarak yorumlamaları daha olasıdır. Şüphe, kısmen çevrenin davranışı hakkındaki belirsizlik duygularıyla karakterize edilmektedir (Khazon, 2016: 19). Bilgi ekonomisi çağının gelişyle birlikte kurumların varlığını sürdürebilmesinde bilgi aktarımı kritik derecede önemlidir. Bilgi paylaşımına yönelik yerleşik ihtiyaca rağmen, bilgi gizlemenin birçok hizmet organizasyonunda yaygın olduğu ve bilgi transferini bozduğu görülmüştür (Zhao vd., 2016: 84). Çalışanlarda oluşan şüphe ve sahip olduğu bilgiyi diğer kişilerden gizleme duygusu birçok kurumda gözlenebilecek bir durumdur. Kurumlar için önemli olan ancak ulaşılabilinen kaynaklar doğrultusunda yeterince incelenmediği görülen çalışan şüphesi ve bilginin saklanması arasındaki ilişkinin araştırılması amacı ile Türkiye’nin ilk 500 işletmesindeki çalışanlar ile bir anket çalışması yapılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizinde, çalışan şüphesi ile bilgi saklama arasında, çalışan şüphesinin alt boyutları olan “genel şüphe” ve “belirsizlik” ile bilgi saklamanın tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak önemli ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışan şüphesinin alt boyutu olan “bilişsel aktivite” ile bilginin saklanması alt boyutlarından “aptalı oynamak” arasında bir ilişki bulunamazken, bilginin saklanması diğer alt boyutları arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişkiler tespit edilmiştir. Yine çalışan şüphesinin diğer bir alt boyutu olan “kötü niyet” ile bilgi saklamanın alt boyutları olan “paylaşım eksikliği”, “rasyonelleştirilmiş gizleme” ve “bilgi biriktirme” arasında pozitif yönlü önemli ilişkiler gözlenirken, “kaçınma-gizleme” ve “aptalı oynama” arasında bir ilişki görülmemiştir.

Regresyon analizi sonucunda, çalışan şüphesinin bilginin saklanması, çalışan şüphesinin alt boyutu olan kötü niyetin, kaçınma-gizlemeyi; genel şüphe, bilişsel aktivite, kötü niyetin ve belirsizliğin paylaşım eksikliğini; bilişsel aktivitenin rasyonelleştirilmiş gizlemeyi ve yine bilişsel aktivitenin ve belirsizliğin bilgi biriktirmeyi istatistiksel olarak anlamlı olarak yordadığı görülmüştür. Çalışan şüphesinin bilginin saklanması %10,4 düzeyinde açıkladığı görülmüştür. Ayrıca bağımlı değişken olan çalışan şüphesinin bilgi saklamanın alt boyutları olan kaçınma-gizlemeyi %6,3; paylaşım eksikliğini %22,6; rasyonelleştirilmiş gizlemeyi %16,9 ve bilgi biriktirmeyi %21,6 düzeyinde açıkladığı belirlenmiştir.

Korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre; kurumlarda çalışanların şüphe duygularını taşımaları, sahip oldukları bilginin işletmedeki diğer kişiler ile paylaşılmasında farklı düzeylerde de olsa önemli bir etkiye sahip olduğu bulgusunu açığa çıkartmaktadır. İşletmelerde çalışan kişilerde şüphe duygusunun farklı faktörlere bağlı olarak gelişmesi bilgi saklama davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabileceğinden, yöneticilerin bireylerde şüphe duygularının ortaya çıkmasına neden olan etmenleri belirleyerek gerekli önlemleri almaları bilgilerin kişiler arasında daha sağlıklı paylaşımına yardımcı olabilir.

Yapılan ANOVA analizleri sonucunda bireylerin gelir durumlarına göre; çalışan şüphesinin alt boyutları olan bilişsel aktivite ve belirsizlik ile bilgi saklamanın alt boyutları olan paylaşım eksikliği, rasyonelleştirilmiş gizleme ve bilgi biriktirme algılarında istatistiksel olarak önemli farklılıkların olduğu görülmüştür. Eğitim durumlarına göre ise; çalışan şüphesinin alt boyutları olan bilişsel aktivite ve belirsizlik ile bilgi saklamanın alt boyutları olan paylaşım eksikliği ve bilgi biriktirmeye yönelik algılarının farklı olduğu bulunmuştur. Yine yaş düzeylerine göre; çalışan şüphesinin alt boyutları olan genel şüphe, bilişsel aktivite ve belirsizlik içeren davranışlar ile bilgi saklamanın alt boyutları olan paylaşım eksikliği, rasyonelleştirilmiş gizleme ve bilgi biriktirmeye yönelik algılarının farklı olduğu belirlenmiştir. Benzer sonuçlar İspirli (2014: 88) tarafından yapılan bir çalışmada bulunmuş olup, farklı yaş grupları arasında bilgi saklama davranışlarında önemli farklılıkların olduğu görülmüştür. Yine Altınkaynak ve Tutar (2019: 129) tarafından yapılan bir çalışmada da gelir seviyesi farklı olan kişilerin bilgi saklama davranışları arasında önemli farklılıkların olduğu bulunmuştur.

İşletmelerde çalışan kişilerde sıkça oluşan farklı şüphe duygularının farklı bilgi saklama davranışları üzerinde değişen düzeylerde etkisinin olduğu bu araştırma sonucunda ulaşılan önemli bir bulgu olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bireylerde çalışan şüphesinin ve bilgi saklama düşüncelerinin gelişiminde demografik özelliklere (yaş, eğitim, gelir düzeyi) göre farklılıkların olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerde bilişsel aktivitenin, paylaşım eksikliği ve bilgi biriktirme eğilimlerinin arttığı, belirsizlik davranışlarının azaldığı ifade edilebilir. Yaş ilerledikçe genel şüphe, bilişsel aktivite ve belirsizlik içeren davranışların azaldığı, gelir düzeyi düştükçe kişilerin paylaşım eksikliği, rasyonelleştirilmiş gizleme ve bilgi biriktirmeye yönelik düşüncelerinin daha yüksek düzeylerde olduğu söylenebilir.

Çalışan şüphesi ve bilgi saklama davranışı ile ilgili ulaşılan sonuçlar her ne kadar önemli olsa da bu iki değişkenin birlikte araştırıldığı çalışmaların bugüne kadar yapılmamış olması bir eksiklik olarak değerlendirilmiştir. Çünkü çalışan şüphesi ve bireylerin bilgi saklama eylemleri kurumlara önemli etkileri olacak davranış türleridir. Bu yüzden farklı alanlarda çalışan şüphesi ve bilgi saklama davranışları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan daha fazla çalışmanın yapılması gerektiği bu araştırmanın çıkarımı olarak düşünülmüştür.

KAYNAKÇA

Altıncaynak, F. & Tutar, S. (2019). The effect of personality characteristics of accounting professionals on knowledge hiding behavior. *Journal of Current Research on Social Sciences*, 9(4), 123-136.

Anand, P. & 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., Hameed, I., Umrani, W.A., Khan, A.K. & Sheikh, A. Z. (2021). Consequences of supervisor knowledge hiding in organizations: A multilevel mediation analysis. *Applied Psychology*, 70(3), 1242-1266.

Bavik, Y.L., Tang, P.M., Shao, R. & Lam, L.W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.

Bellou, V. & Gkorezis, P. (2016). Unveiling the link between facets of positive nonverbal communication and perceived leader effectiveness: A moderated mediation model. *Human performance*, 29(4), 310-330.

Bobko, P., Barelka, A.J., Hirshfield, L.M. & Lyons, J.B. (2014a). Invited article: The construct of suspicion and how it can benefit theories and models in organizational science. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 335-342.

Bobko, P., Barelka, A.J., Hirshfield, L.M. & Lyons, J.B. (2014b). Call for papers: Embedding the concept of suspicion in research on business and applied psychology. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 495-497.

Burmeister, A., Fasbender, U. & Gerpott, F.H. (2019). Consequences of knowledge hiding: The differential compensatory effects of guilt and shame. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(2), 281-304.

Capitano, J. & Cunningham, Q.W. (2018). Suspicion at work: The impact on counterproductive and citizenship behaviors. *Organization Management Journal*, 15(4), 174-185.

Cerne, M., Hernaus, T., Dysvik, A. & Skerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281-299.

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

- Connelly, C.E. & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J. & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Dirik, D. (2019). Örgütsel adalet algısı ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkilerde algılanan örgütsel politikanın rolü üzerine bir araştırma. *Turkish Studies*, 14(2), 295-312.
- Frederiksen, M. & Hansen, U.K. (2022). Secrets, trust, and transparency: Navigating between influence and accountability as trusted intermediary. *Journal of Trust Research*, 1-26.
- Garg, N., Kumar, C. & Ganguly, A. (2022). Knowledge hiding in organization: A comprehensive literature review and future research agenda. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 31-52.
- Hunter, G.L., Gassenheimer, J.B. & Siguaw, J.A. (2011). Suspicion: Its sources, means of control, and effect on inter organizational relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1183-1192.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C. & Jia, R. (2016). Antecedents and intervention mechanisms: A multilevel study of R&D team's knowledge hiding behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.
- İspirli D. 2014. *Knowledge as an object of psychological ownership and knowledge hiding via territoriality among knowledge workers*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar University Institute of Social Sciences Business Administration, Manisa.
- Issac, A.C. & Baral, R. (2018). Dissecting knowledge hiding: A note on what it is and what it is not. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 20-24.
- Karabulut, M. S. & Erdost Çolak, H. E. (2024). Çalışanlar birbirlerinden neden bilgi saklar? Bilgi saklama kavramının sistematik bir incelemesi. *Journal of Management & Labor/Yönetim ve Çalışma Dergisi*, 8(2), 217-240.
- Karakuş, G. & Akçakanat, T. (2021). İnsanlar neden bilgi saklar? Örgütlerde bilgi saklama davranışı üzerine bir inceleme. *Turkish studies-social sciences*, 6(3), 1081-1102.
- Khazon, S. (2016). *Changes in state suspicion across time: An examination of dynamic effects*. Doktora Tezi, Wright State University, Graduate School, USA.
- Luu, T. (2017). Cultural intelligence and state suspicion: Attachment styles as moderators. *Corporate Communications*, 22(1), 113-131.
- Mangold, S. 2017. *Knowledge hiding in organizations: A multilevel analysis of antecedents and consequences*. Doktora Tezi, Technische Universität München, TUM School of Management.
- Nguyen, T.M., Malik, A. & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139, 161-172.
- Otalora, M.L., Garcia, N.P. & Sanchez, 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(19), 63-90.
- Ruparel, N. & Choubisa, R. (2020). Knowledge hiding in organizations: A retrospective narrative review and the way forward. *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 5-22.
- Shrivastava, S., Pazzaglia, F. & Sonpar, K. (2021). The role of nature of knowledge and knowledge creating processes in knowledge hiding: Reframing knowledge hiding. *Journal of Business Research*, 136, 644-651.
- Uslu, M. 2021. *Mesleki şüpheliğin iç denetim kalitesine etkisi: Türkiye'deki özel sektör iç denetçileri üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Yuan, Y., Yang, L., Cheng, X. & Wei, J. (2020). What is bullying hiding? Exploring antecedents and potential dimension of knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1146-1169.

Vaio, A.D., 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.

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.

Zhou, X., Liao, J.Q., Liu, Y. & Liao, S. (2017). Leader impression management and employee voice behavior: Trust and suspicion as mediators. *Social Behavior and Personality*, 45(11), 1843-1854.