



**İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**  
**Journal of the Human and Social Science Researches**  
[2147-1185]



*10 th Years*

[itobiad], 2021, 10 (3): 2992-3012

**İşyeri Dışlanmasının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Örgütsel  
Sessizliğin Aracı Rolü**

The Mediation Role of Organizational Silence in The Effect of  
Workplace Ostracism on Knowledge Sharing

Süleyman Cem BOZDOĞAN

Öğr. Gör. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Bahçe MYO, Yönetim ve  
Organizasyon Bölümü

Dr. Lecturer , Osmaniye Korkut Ata University, Bahçe Vocational School,  
Management and Organization Department

Cembozdogan@osmaniye.edu.tr

Orcid ID: 0000-0001-7844-9973

**Makale Bilgisi / Article Information**

**Makale Türü / Article Type** : Araştırma Makalesi / Research Article  
**Geliş Tarihi / Received** : 09.05.2021  
**Kabul Tarihi / Accepted** : 22.09.2021  
**Yayın Tarihi / Published** : 29.09.2021  
**Yayın Sezonu** : Temmuz-Ağustos-Eylül  
**Pub Date Season** : July-August-September

**Atıf/Cite as:** Bozdoğan, S. C. (2021). İşyeri Dışlanmasının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 10 (3) , 2992-3012 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/64619/934591>

**İntihal /Plagiarism:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

**Copyright** © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 – Istanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

## İşyeri Dışlanmasının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü \*

### Öz

İşyeri dışlanmasının çalışan ve örgütsel sonuçlar üzerindeki zararlı etkisi giderek daha fazla ilgi görmektedir. İşyeri dışlanması başlangıçta bireylerin diğer çalışanlar tarafından dışlanması, görmezden gelinmesi veya göz ardı edilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşyeri dışlanması yaygın görülen bir tür soğuk şiddettir. İşyerinde dışlandığını hisseden çalışanlar, örgüt için çok önemli olan bilgileri kendilerine saklamaktadırlar. Dışlanmış çalışanlar kendilerini daha az önemli hissedebileceklerinden sosyalleşme süreci, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı gibi ekstra rol davranışları sergilemekten kaçınabilmektedirler. Sessizlik olarak adlandırılan bu davranış kurumun rekabet avantajı elde etmesine önemli oranda ket vurabilmektedir. Örgütlerde yaygın bir iş yeri fenomeni olarak, bilgi saklama şirketlere ciddi ekonomik kayıplara neden olabilmektedir. İşyeri ilişkilerinin, çalışanların bilgi paylaşma isteğini artırmada önemli bir rol oynadığı göz önüne alındığında, mevcut makale işyeri dışlanması ve bilgi paylaşımı arasındaki bağlantıyı incelemektedir. İşyeri dışlanması, bilgi paylaşımı ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkiyi inceleyen az sayıda çalışma olması çalışmanın literatüre katkısını arttırmaktadır. Bu araştırma, işyeri dışlanmasının örgütleri iki yolla etkileme kapasitesine sahip olduğunu savunurken, bilgiyi gizlemek ve sessizlik davranışı sergilemek gibi iki perspektifi de birleştirmesiyle katkı sağlamaktadır. Bu araştırmanın istatistiksel popülasyonu Osmaniye'nin Kadirli ilçesinde faaliyet gösteren Organize Sanayi KOBİ çalışanlarını içermektedir. Pandemi şartlarını göz önüne alarak veriler internet üzerinden toplanmıştır. SPSS AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel sonuçlar, işyeri dışlanmasının örgütsel sessizliği olumlu yönde etkilediğini gösterirken, bilgi paylaşımını da olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Buna ek olarak işyeri dışlanması ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rolü doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Dışlanması, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Sessizlik, Aracılık Rolü, Yapısal Eşitlik Modeli.

\* Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Etik Kurulunun 12.04.2021 Tarih, 2021/2/6 Sayılı kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.



## The Mediation Role of Organizational Silence in The Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Sharing

### Abstract

The detrimental effect of workplace ostracism on employee and organizational outcomes is getting more and more attention. Workplace ostracism was originally defined as individuals being excluded, ignored, or overlooked by other employees. Workplace ostracism is a common form of cold violence. Employees who feel ostracized in the workplace keep information that is very important to the organization to themselves. Ostracized employees may feel less important, so they can avoid exhibiting extra role behaviors such as socialization, organizational citizenship behavior and information sharing. This behavior, called silence, can significantly inhibit the organization's competitive advantage. As a common workplace phenomenon in organizations, knowledge hiding can cause serious economic losses to companies. Given that workplace relationships play an important role in increasing employees' desire to share information, the current article examines the link between workplace ostracism and information sharing. The contribution of this study to the literature is that it proposes a model that predicts the role of organizational silence as a mediator in the impact between workplace ostracism and information sharing. A small number of studies examining the impact on workplace ostracism, information sharing, and organizational silence increase the study's contribution to the literature. This research contributes to the fact that workplace ostracism has the capacity to affect organizations in two ways, while combining two perspectives, such as hiding information and exhibiting behavior of silence. The statistical population of this research includes organized industrial zone, SME employees. Taking into account the pandemic conditions, the data was collected online. Structural equation model analysis was carried out using Amos program. Statistical results show that workplace ostracism positively affects organizational silence, while negatively affects knowledge sharing. In addition, the mediation role of organizational silence in the relationship between workplace ostracism and knowledge sharing has been confirmed.

**Keywords:** Workplace Ostracism, Knowledge Sharing, Organizational Silence, Mediation Role, Structural Equation Model.



## Giriş

Bilgi odaklı ekonomiler döneminde, kuruluşlar paydaşlarına değer yaratmak için işgücünün beceri ve bilgisine güvenmektedirler (Serenko,2013). Bilginin verimli bir şekilde aktarılmasının sadece organizasyon gelişimini kolaylaştırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilir rekabet avantajı bağlamında da zorunlu bir rol oynadığı yaygın olarak kabul edilmektedir (Alnaimi ve Rjoub, 2019, s.3). Genel olarak, bir işletmede bilginin başarılı bir şekilde kullanılmasındaki en küçük bir gelişme önemli karlara yol açacaktır (King, 2009, s.4). Bilgi paylaşımı, çalışanların potansiyel bilgisinin başarılı iletişim yoluyla iş süreçlerine geçişine katkıda bulunan sürekli iletişim olarak tanımlanabilir. Bilgi paylaşımı süreci, çalışanlar tarafından yeni deneyimler ve bakış açılarıyla yeni bilginin keşfine yol açmaktadır (Oyemomi vd., 2016, s.16). Bilgi paylaşımı, süratle evrilen iş dünyasında kuruluşların hayatta kalması açısından kritik bir öneme sahiptir (Akram vd., 2017, s.136). Connelly vd. (2012) bilgi paylaşımına duyulan hayati ihtiyaca rağmen, bilgi saklamanın çoğu kuruluşta yaygın olduğunu tespit etmişlerdir. Zhao vd. (2016) bilgi saklamanın organizasyonlarda yaşanan tüm zararlı etkilerine rağmen yeterince araştırılmadığını ifade etmektedirler. Bilgi saklamanın önemli öncüllerinden biri işyeri dışlanması olarak görülmektedir. İşyeri dışlanması, bir kişiyi başka bir kişi veya grup tarafından örgütsel faaliyetlerden (Peng ve Zeng, 2017), sosyal gruplardan veya ortamlardan dışlama ve göz ardı etme eylemidir (Robinson vd., 2013, s.138). İşyeri dışlanmasının bilgi saklama üzerindeki önemli etkisine rağmen konu ile ilgili yeterli sayıda deneysel çalışma yapılmamıştır (Zhao vd., 2016). İşyeri dışlanmasının bilgi paylaşımına etkisinde örgütsel sessizlik ve örgüt temelli benlik saygısını araştıran Taksha vd. (2020) İran'da üniversite çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın bulguları çalışmayı desteklemektedir. Bankacılık, eğitim, sağlık ve otelcilik endüstrisinde işyeri dışlanması üzerine yapılan araştırmalar dışında (Gkorezis vd., 2016a; Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider ve Zárate, 2006; O'Reilly ve Robinson, 2009; Wu vd., 2012; Taksha vd.,2020), KOBİ sektöründe ne yerli ne de yabancı literatürde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu araştırma Kobi sektöründe, işyeri dışlanması, bilgi paylaşımı, örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ilk değerlendirenler arasındadır. Bu çalışmada Kobi sektöründe işyeri dışlanması, bilgi paylaşımı ve örgütsel sessizlik değişken arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

## Teorik Arka Plan ve Hipotez Gelişimi

### İşyerinde Dışlanma

İşyerinde dışlanma, birinin işyeri ortamında başkaları tarafından göz ardı edildiği veya dışlandığı algısını ifade etmektedir (Ferris vd., 2008, s.1348). İşyerinde dışlanma, kötü niyetli denetim, beceriksizlik veya düpedüz zorbalık gibi örgütsel davranışın "karanlık" tarafını yansıtan diğer kişilerarası psikolojik kötü muamelelerle ilgilidir. Bu faaliyetler bir tür



dışlayıcı davranış gerektirse de bunlar aktif saldırganlık veya istismar biçimleridir, işyeri dışlanması bir organizasyona veya çalışanlarına yönelik pasif bir saldırganlık biçimidir (Hitlan vd., 2006). Başka bir deyişle, işyerinde dışlanma, diğer açık, doğrudan ve görünür zayıflatıcı davranış biçimleriyle (örneğin, sözlü taciz) karşılaştırıldığında, selamlamaya tepkisizlik veya sessizlik, gibi, genellikle ince veya gizlidir. Buna ek olarak, işyerinde dışlanma, bireye göre değişen algısal bileşenlere sahiptir; bir kişinin dışlanma olarak algıladığı şey, başkası tarafından böyle algılanmayabilir (Williams ve Zadro., 2001). Yaşanan bazı örnekler, meslektaşların diğerlerini sessizlikle, konuşmalardan ya da önemli şeylerden dışlama ile cezalandırdığına işaret etmektedir. Fiziksel ağrıya benzer şekilde, dışlanmanın neden olduğu "sosyal ağrı" beynin aynı bölgelerini tetiklemektedir (Eisenberger vd., 2003, s.291). İşyeri dışlanması aynı anda benlik saygısı, ait olma, kontrol etme ve anlamlı bir varoluş gibi dört temel ihtiyacı tehdit edebileceği için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Williams, 2007, s.236). İşyeri dışlanmasının doğrudan etkilerini araştıran araştırmacılar, kişilerarası çatışma, kişi-örgüt uyumu, örgütsel kimlik, benlik saygısı ve kıskançlık gibi aracılık değişkenlerini de tespit etmişlerdir (Chung ve Yang, 2017; Ferris vd., 2015; O'Reilly vd., 2015; Scott vd., 2015; Wu vd., 2016). Dışlanma denkleminin öncül tarafındaki sınırlı araştırmanın odak noktası öncelikle dışlanma nedenlerini ele almıştır (Sommer ve vd., 2001; Williams, 1997). Bu motifleri maksatlı veya maksatlı olmayan olarak sınıflandırabiliriz.

Maksatlı işyeri dışlanmasını, bir aktörün başka bir aktörle sosyal olarak etkileşime girme eylemsizliğinin farkında olması ve bunu kasıtlı olarak yapmasıyla ortaya çıkan şey olarak adlandırabiliriz. Bu tür bir dışlama hedefe zarar vermek veya aktöre yardım etmek açısından bir işlev görmektedir. Belki de en bilinen amaçlı dışlama biçimi, genellikle "sessizlik davranışı" olarak adlandırılan şeydir (Williams, 1997, s.134). Sessizlik davranışı, hedefi kasıtlı olarak cezalandırmak, misilleme yapmak veya incitmek için kullanılabilir. Çoğu insanın hayatlarının bir döneminde "sessizlik davranışı" ile karşılaştıkları göz önüne alındığında, bu tür bir dışlanma davranışı deneyimleyen insanların sezgisel olarak cezalandırıldıklarını algılayabilmektedirler (Faulkner, Williams, Sherman ve Williams, 1997, s.120). Maksatlı işyeri dışlanması, aktöre yardımcı olarak kendini veya grubu korumak uğruna başka birinden kaçınmayı içermektedir. Bir birey veya grup, bir başkasıyla etkileşime girmeyerek çatışma, sosyal beceriksizlik veya hoş olmayan duygulardan kaçınmaya çalışabilmektedir. Örneğin, kişi bir çatışmadan sonra kendi duyguları sakinleşene kadar, bir ekip üyesinden aktif olarak kaçınabilir. Benzer şekilde, bireyler belirli bir kişiden veya gruptan kaçınabilir, çünkü bir araya gelmenin onlara zarar vereceğine inanırlar. Araştırmalar, insanların karşılıklı alışverişlerde adil bir şekilde katkıda bulunmayan insanlardan kaçınmak için evrimsel olarak yatkın olduklarını göstermektedir (Kurzban & Leary, 2001, s.192).



Aynı şekilde, bir grup, problemlili bir grup üyesini grubun refahı ve huzuru için (Wesselmann, Wirth, Pryor, Reeder ve Williams, 2012) ya da grup dinanizmini bozacak bir davranış sergilemesi endişesiyle dışlayabilmektedir (Gruter ve Masters, 1986; Pickett ve Brewer, 2005).

Maksatlı olmayan işyeri dışlanması, aktörler bir başkasını sosyal olarak dışlamaya hizmet eden davranışlarda bulduklarının farkında olmadıklarında ortaya çıkabilmektedir. Bu dışlanma biçimi aslında işyerlerinde sıklıkla gözlenebilmektedir. Bazı durumlarda, dışlama davranışı sergileyen aktörler bu durumdan habersiz olabilmektedirler (Sommer vd., 2001, s.227). Aktörler meşgul olabilir, düşüncede kaybolabilir, diğerlerini birini unutabilir veya dışlanmaya yol açan bir dizi istenmeyen davranışta bulunabilirler. Örneğin, bir grup, bir iş arkadaşını, yeni olduğu ya da uzak bir yerde çalıştığı için öğle yemeği planlarına dahil etmeyi tekrar tekrar unutabilmektedir. Bu durumda kötü bir niyet yoktur ve aslında hiçbir niyet yoktur. Ne kadar zararsız görünse de iş yerinde bu tür dışlanmaya maruz kalanlar, bu davranışı içselleştirerek sebebi kendilerinde aramaya yönelebildiklerinden, kurum dinamizmine ciddi zararlar verebilmektedirler (Smith ve Williams, 2004, s.293). Dışlanma ile karşılaşan çalışanlar, popülerliklerini artırmak için dışlayan gruba kendilerini sevdirmeye çalışabilirken, bazıları dışlayan gruba karşı agresif bir şekilde misilleme yapabilmektedir. Buna karşılık, dışlanma her zaman kasıtlı veya cezalandırıcı olmayabilir, çünkü bireyler bazen kendi işleriyle çok meşgul oldukları için başkalarını görmezden gelebilmektedirler. Eylemsizlik, insanları ve tepkilerini istemeden görmezden gelmeye neden olabilmektedir. İşyeri dışlanması, çalışanların diğer kurum üyeleri tarafından göz ardı edilmesine ya da ötekileştirilmesine neden olabilmektedir. Sonuç olarak fikirleri, önerileri ve görüşleri iş arkadaşları tarafından kabul görmemektedir (Robinson vd., 2013, s.236). Bu, çalışanların bilgi paylaşımının ve bakış açılarını ifade etmenin hiçbir fark yaratmayacağını hissetmelerine neden olabilmekte, bu nedenle kendilerini tam olarak ifade edememektedirler. Pasif olarak bilgi, fikir ve görüşleri saklayan sessizliğe girebilmektedirler (Dyne vd., 2003; Morrison, 2014).

### Örgütsel Sessizlik

İşyeri dışlanması deneyimleyen çalışanlar öz-yeterlilik, denetim ve anlam duygularını yitirdiklerinden algılanan olumsuz algılarını en aza indirmek amacıyla çeşitli savunma teknikleri geliştirmektedirler (Skinner, 1996, s.560). Sessizliğin ilk tanımları onu "sadakat" ile eş tutmuş endişeler dile getirilmezse her şeyin yolunda olduğu varsaymıştır. Ancak bugün araştırmacılar, sessizlik ikliminin istenen örgütsel sonuçlara zarar verebileceğini öne sürmektedirler (Aylsworth, 2008, s.195). Sessizlik sadece konuşma eksikliği değil; yazmaktan kaçınma, katılmama, olumsuz bir tutuma sahip olma, göz ardı etme olarak tanımlanabilmektedir (Akbarian vd., 2015, s.179). Örgütsel sessizlik, örgütsel düzeyde şekillenen ve örgütsel kültür ve çalışanların algıları da dahil olmak üzere birçok örgütsel özellikten



etkilenen sosyal bir olgudur (Takhsha vd., 2020, s.420). Çalışanların sessiz kalmaya karar vermesinin nedenleri, bilgi eksikliği, işle ilgili yükler ve geçmiş adaletsizlik deneyimlerinden kaynaklanan bir korku olabildiği gibi, yönetim ile ilgili algılar da çalışanların sessizliğine neden olabilmektedir (Maqbool vd., 2019, s.127).

Bir organizasyonda sessizliği teşvik etmek, örgütsel hedeflere ulaşamamasına ve deneyimlerden öğrenme isteksizliğine yol açabilmektedir. Böyle bir sistemde, örgütsel sessizliğin örgütsel kararlar ve değişim süreçleri üzerindeki olumsuz etkileri kaçınılmazdır (Takhsha vd., 2020, s.420). Önemli konularla ilgili sessizlik, bir kuruluşun hataları tespit etme yeteneğini tehlikeye atabilmektedir (Pope, 2019, s.49). Birçok organizasyonda, örgütsel sessizlik olarak adlandırılan, çalışanlar tarafından algılanan potansiyel sorunlar yaygın olarak bilgi saklanması nedeniyle olmaktadır. Çalışanların sessizliği ve bilgi paylaşım eksikliği organizasyonda yaratıcılığa zarar veren önemli etkilere neden olabilmektedir (Maqbool vd., 2019, s.130).

### **Bilgi Paylaşımı**

Bilgi paylaşımı temel olarak, bilgiyi organizasyon içindeki diğer kişilere sunma eylemidir (Ipe, 2003, s.338). Bireyler arasında bilgi paylaşımı, birey tarafından sentezlenen bilginin, diğer bireyler tarafından anlaşılabilen, hazmedilebilir ve kullanılabilir bir şekilde dönüştürülme sürecidir. Hendriks (1999, s.92), bilgi paylaşımının biri bilgiye sahip olan diğeri de bilgiyi edinen en az iki taraflı bir ilişki olduğunu ve bireylerin paylaştığı bilginin, organizasyon için ekonomik ve rekabetçi değere dönüştürdüğünü öne sürmektedir. Bilgi paylaşım süreçleri, çalışanların karşılıklı bilgi alışverişinde bulunduğu ve ortaklaşa bilgi yarattığı süreçler olarak görülmektedir (Van den Hooff ve de Leeuw van Weenen, 2004, s.21).

Kuruluşlar, çalışanların firmaya bilgi sağlamak için meslektaşlarıyla iş birliği yapmaya istekli oldukları zaman bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmeye başlayabilirler. Bilgi paylaşımı ile bireysel bilgi zaman içinde grup ve örgütsel bilgi haline gelerek firmanın mevcut bilgi stokunu oluşturmaktadır (Lin, 2007, s.320). Örgütsel bir süreç olarak, bilgi paylaşımı yeni fikirler üretmede ve iş fırsatları yaratmada temel bir rol oynamaktadır (Grant, 1996, s.112). Etkin bir şekilde iletilen bilgi, organizasyonun performansını iyileştirerek tüm örgütsel aktörlere fayda sağlamaktadır (Alavi ve Leidner, 1999, s.21).

### **İşyeri Dışlanması ve Bilgi Paylaşımı**

İşyeri dışlanması, bir kişinin işyerinde başkaları tarafından reddedildiğini, göz ardı edildiğini veya ötekileştirildiğini ne ölçüde algıladığını ifade etmektedir (Ferris vd., 2008; Williams, 2007). İşyeri dışlanmasının olumsuz sonuçları arasında öfke, rahatsızlık, yalnızlık, grup görevlerine katılmama, sosyal kaygı, depresyon, düşük benlik saygısı, grup veya örgütle gelecekte



iletişim kurma arzusunun azalması, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarının azalması gibi olumsuz duygular yer almaktadır (Takhsha vd., 2020, s.421). Bu nedenle işyeri dışlanması bireylerin çalışma grubu oluşturarak ekip çalışması yapmasını engellediği gibi, dostane ve olumlu ilişkileri de azaltmaktadır (Takhsha vd., 2020, s.421). Yapılan çalışmalar, dışlamanın çalışanların bilgi paylaşımı gibi sosyal ve gönüllü davranışlarını azaltacağını göstermektedir (De Clercq vd., 2019, s.187). Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez öne sürülebilir:

H1: İşyeri dışlanmasının bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz etkisi vardır.

### İşyeri Dışlanması ve Örgütsel Sessizlik

Yapılan çalışmalar işyeri dışlanmasının benlik saygısı, ait olma, kontrol ve anlamlı bir varoluş ihtiyacını tehdit ettiğini önermektedir (Ferris vd.,2015, s.51). Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve karşılıklılık normunu (Gouldner, 1960), temel alan bilim adamları olumsuz davranış gördüklerini algılayan bireylerin öfkeli, intikamcı ve tatminsiz hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Mount vd., 2006, s.598). Sonuç olarak, işyeri dışlanması sosyal etkileşime zarar vererek çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarını engellemektedir (Wu vd., 2012, s.178).

Çalışanların motivasyonu, gururları işyeri dışlanması sebebiyle azalmakta korku, güvensizlik, rahatsızlık ve yalnızlık sonucunda olumlu kişilerarası ilişkiler kurma veya sürdürme yeteneklerini yok edebilmektedir (Sommer vd., 2001; Takhsha vd., 2020). İşyeri dışlanması çalışanlarda aidiyet duygusuna zarar vererek korku iklimi yaratmaktadır. Bu ihtiyaç tehdit edildiğinde, çalışanlar olumsuz değerlendirilme korkusu hissetmektedirler (Williams, 2001). Bu bağlamda, korku çalışanların sessizliğine yol açabilmektedir. Kişinin imajına zarar verme, olumsuz olarak değerlendirilme, misilleme ya da cezalandırma korkusu, bireyin sessiz kalma kararını etkileyebilmekte ve dışlanan çalışanlar kurumun işlerine katılım göstermemektedir (Shojaie vd., 2011, s.1732). Bu nedenle, aşağıdaki hipotez öne sürülebilir:

H2: İşyeri dışlanmasının örgütsel sessizlik üzerinde olumlu etkisi vardır.

### Örgütsel Sessizlik ve Bilgi Paylaşımı

Morrison ve Milliken (2000, s.719), birçok kuruluştaki çalışanların seçiminin seslerini azaltmak olduğunu vurgulamaktadır. Morrison ve Milliken'in "örgütsel sessizlik" olarak adlandırdığı bu fenomen, kuruluş çalışanlarının fikirlerini ifade etmesini engellediğini ifade etmektedir. Çalışanların fikirlerini ifade etmelerine izin verilmezse, sesleri zamanla azalabilmekte ve sonunda tamamen sessizliğe gömülebilmektedirler. Örgütsel sessizlik, çalışanların bilgi, inanç, düşünce, fikir ve deneyimlerini yönetimle işleriyle ilgili konularda bilgi paylaşmama eylemidir (Morrison ve Milliken, 2000, s.722). Başka bir deyişle, örgütsel sessizlik, bireyin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki, bilginin bilinçli bir şekilde





saklanmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001, s.337). Örgütsel sessizliğin, çalışanların son derece kayıtsız davranmasına neden olduğu, bu kayıtsız çalışanlarında bilgilerini ve fikirlerini kendilerine sakladıkları tespit edilmiştir (Shojaie vd., 2011). Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez öne sürülebilir:

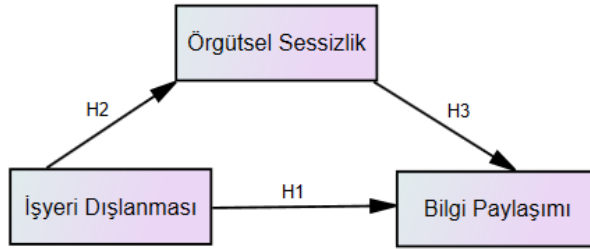
H3: Örgütsel sessizliğin bilgi paylaşımı üzerinde olumsuz etkisi vardır.

### İşyeri Dışlanması, Sessizlik Davranışı ve Bilgi Paylaşımı

Kurumların gelişmesi önündeki en büyük engel bilgi ve güven eksikliği yanında Morrison ve Milliken (2004, s.712) "örgütsel sessizlik" olarak tanımladığı, çalışanın örgütsel sorunlarla ilgili görüş ve endişelerini gizlemesidir. Aslında, örgütsel sessizlik, yatırım ve çabaları boşa harcayan, toplantı sessizliği, öneri planlarına düşük katılım, düşük kolektif seslilik seviyeleri gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilen verimsiz bir örgütsel süreçtir (Liu vd., 2009, s. 1647). Dışlanma sonucunda aidiyet duygusunu kaybeden çalışanlar zamanla kurumun ihtiyaç duyduğu bilgileri paylaşmayarak sessizleşmektedirler (Williams vd., 2000; Zadro vd., 2004). Örgütsel sessizlik, mevcut uygulamaların amaçlandığı gibi işlemediğini gösteren olumsuz geri bildirim ve bilgilerin paylaşımını engelleyerek etkili örgütsel öğrenme ve gelişmeyi tehlikeye atmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 31). Bu bağlamda, aşağıdaki hipotez öne sürülebilir:

H4: İşyeri dışlanması ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide, sessizlik davranışının aracılık rolü vardır.

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



### Metodoloji ve Örneklem

Bu araştırmanın istatistiksel popülasyonu Kadirli Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ çalışanlarını kapsamaktadır. Örneklem ise 37 Büyük işletmedir. 37 büyük işletmede yöneticilerde dahil 2250 kişi çalışmaktadır. COVID-19 pandemisi sebebiyle anketler yöneticiler yardımıyla internet linki verilme suretiyle alınmıştır. 500 çalışandan veri alınmıştır. 60 anket eksik ve hatalı doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Çalışmadaki örneklem boyutunun (n=440) evreni temsil edip etmediğini belirleme



amacıyla Barlett, Körtlük ve Higgins (2001) tarafından geliştirilen örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s: 128-130).

$$n = [ n0 / (1+n0/N) ]$$

$$n0 = [(t2xs2)/d2]$$

N: Evren Boyutu

n: Örneklem Boyutu

t: % 95 güven değeri 1,96'dır.

s: Evren için öngörülen standart sapma

d: Kabul edilebilir sapma toleransı

$$n0 = [(1,962x0,52)/0,052]=384,16$$

$$n = [384,16/ (1+384,16/2250)]= 328$$

Hesaplama sonucunda %95 güven düzeyi ile 2250 kişiden oluşan evrenin 328 kişilik bir örnekleme temsil edebileceği tespit edilmiştir. Buna göre 440 katılımcıdan oluşan araştırma örnekleminin yeterli olduğu görülmektedir.

### Veri Toplama Araçları

Örgütsel Dışlanma ölçeği Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilmiş olup, Çalışkan ve Pekkan (2020) tarafından Türkçeye çevirilerek geçerliliği sağlanmıştır. 10 maddeden oluşan ölçeğin 5. maddesi güvenilirliği bozduğu için çıkarılmıştır. 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı (.88) bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeği Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilmiş olup, savunmacı sessizlik boyutu kullanılmıştır. 5 maddeden oluşan ölçekte 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı (.92) bulunmuştur. Anthoine vd. (2014) tarafından geliştirilen, Yılmaz ve Yıldırım (2018) tarafından Türkçeye geçerliliği sağlanan, iletişim ve bilgi paylaşımı ölçeğinin ilk boyutu olan bilgi paylaşımı boyutu kullanılmıştır. 4 maddeden oluşan ölçekte 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı (.70) bulunmuştur. Anket 3 demografik soruda dahil 22 soru içermektedir.

### Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla güvenilirlik analizleri, ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için genel uyum indeksleri ile hipotezlere ilişkin analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Değişkenlere ilişkin, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş olup, normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.



**Tablo 1.** Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

	Ort	Ss.	Çrp.	Bas.	1	2	3
<b>1.İşYerinde Dışlanma</b>	4.17	.78	.52	.074	(.88)	.369**	-.486**
<b>2.Örgütsel Sessizlik</b>	3.43	1.47	.65	-.10	.369**	(.92)	-.660**
<b>3.Bilgi Paylaşımı</b>	4.49	.85	-1.50	2.61	-.486**	-.660**	(.70)

\*\*p<.001, n= 440, parantez içerisinde verilen değerler Cronbach Alfa değerleridir.

**Tablo 2.** Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	300	68.2
Kadın	140	31.8
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	248	56.4
Bekar	192	43.6
<b>İş Tecrübesi</b>		
1-3	113	25.7
4-9	124	28.2
10-14	101	23.0
15 ve yukarı	102	23.2

**Tablo 3.** Birleşim Geçerliliği Değerleri

İşyeri Dışlanması	Faktör Yükleri	AVE	CR
Madde 1	0,808		
Madde 2	0,752		
Madde 3	0,861		
Madde 4	0,787	<b>0,585</b>	<b>0,925</b>



Madde 6	0,774		
Madde 7	0,79		
Madde 8	0,798		
Madde 9	0,76		
Madde 10	0,5		
<b>Bilgi Paylaşımı</b>			
Madde 1	0,815		
Madde 2	0,853	<b>0,543</b>	<b>0,819</b>
Madde 3	0,714		
Madde 4	0,51		
<b>Örgütsel Sessizlik</b>			
Madde 1	0,805		
Madde 2	0,789		
Madde 3	0,911	<b>0,669</b>	<b>0,908</b>
Madde 4	0,914		
Madde 5	0,64		

Değişkenlerin birleşim geçerliliğine sahip olması için  $AVE > .5$ ;  $CR > .7$  ve  $CR > AVE$  olması önerilmektedir (Hair vd.,2014). Faktörlere ait AVE değerlerinin CR değerlerinden düşük olması ve AVE değerlerinin .5 üzerinde olması faktörlerin birleşim geçerliliğine sahip olduğuna işaret etmektedir.

**Tablo 4.** Ölçüm Modellerinin Genel Uyum İndeksleri

Değişkenler	CMIN/df	RMSEA	GFI	CFI	SRMR
İşyeri dışlanması	3.782	.079	.952	.973	.0315
Örgütsel sessizlik	1.150	.018	.997	.999	.0069
Bilgi paylaşımı	.104	.000	.999	.999	.0044
Genel Uyum İndeksi	2.783	.063	.911	.954	.0480
Kabul değerleri	$3 < (X^2/df) < 5$	$< .08$	$> .90$	$> .90$	$< .08$

Tablo 3'teki uyum iyiliği değerlerine göre ölçüklerin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini gösterdiği görülmektedir (Gürbüz, 2019, s.34).



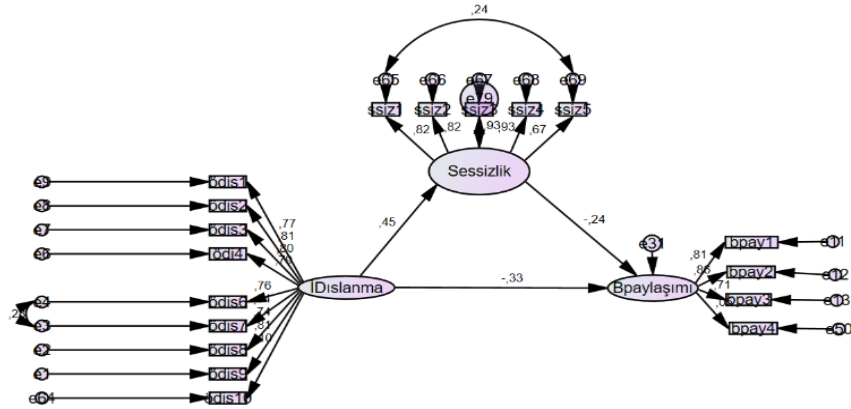
## Bulgular

Beta katsayıları ile birlikte ana hipotezlerin ve aracılık hipotezlerinin test sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur. Sonuçların ışığında tüm hipotezler doğrulanmıştır.

**Tablo 5. Ana Hipotezlerin Test Sonuçları**

Yol	$\beta$	C.R.	p	Sonuç
İşyeri Dışlanması----->Bilgi Paylaşımı	-.339	-5.967	***	Kabul
İşyeri Dışlanması-----> Örgütsel Sessizlik	.458	9.102	***	Kabul
Örgütsel Sessizlik-----> Bilgi Paylaşımı	-.236	-4.270	***	Kabul

**Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli**

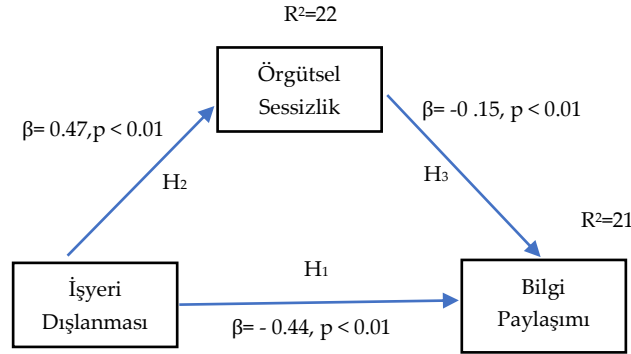


Değişkenler	CMIN/df	RMSEA	GFI	CFI	SRMR
Genel Uyum İndeksi	2.783	.063	.911	.954	.0480



## Aracılık Hipotezi

Şekil 3. YEM Analiz Sonuçları



Doğrudan Etki = - 0,37, p &lt; 0.01

Dolaylı Etki= - 0,070, % 95 CI ( -0.137 ; - 0.013)

H<sub>1</sub> hipotezi test edilmiş ve işyeri dışlanmasının bilgi paylaşımını etkilediği ( $\beta = -0.44$ ,  $p < 0.01$ ) tespit edilmiştir. Sonrasında H<sub>2</sub> hipotezi test edilmiş ve işyeri dışlanmasının örgütsel sessizliği etkilediği ( $\beta = 0.47$ ,  $p < 0.01$ ) görülmüştür. Aracı değişken olan örgütsel sessizliğin bilgi paylaşımı üzerindeki ( $\beta = -0.15$ ,  $p < 0.01$ ) etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Böylelikle H<sub>3</sub> hipotezi de desteklenmiştir. Araştırmanın son hipotezi olan aracılık hipotezi için örgütsel sessizliğin aracı değişken olduğu ayrı bir model oluşturulmuştur. Yol analizi neticesinde elde edilen uyum indekslerinin eşik değerlerin üzerinde olması, modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir ( $X^2 [132, N=440] = 377, 229$ ;  $p < 0.01$ ;  $\chi^2/sd = 2.85$ ;  $RMSEA = 0.065$ ;  $CFI = 0.94$ ;  $GFI = 0.91$ ). Bootstrap sonuçlarına göre işyeri dışlanmasının, sessizlik vasıtasıyla, bilgi paylaşımı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır ( $\beta = -0.070$ , %95 CI [-0,137 ; - 0,013]). Bu sonuçlara göre işyeri dışlanması ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik değişkeninin aracılık etkisi olduğu görülmektedir. H<sub>4</sub> hipotezi de desteklenmiştir. Baron ve Kenny'nin aracılık yöntemine göre değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik modele dahil edildiğinde işyeri dışlanması ve bilgi paylaşımı arasındaki etki azalmıştır. Bu etkide kısmi aracılık olduğunu göstermektedir.

## Sonuç

Hipotezlerin test sonuçlarına bakıldığında, işyeri dışlanmasının örgütsel sessizlikle anlamlı olumlu bir ilişkisi olduğu görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Standart katsayı 0,46 olarak tahmin edilirken, dışlanmadaki %1'lik artış örgütsel sessizliği %46 oranında artırmaktadır. Bu bağlamda bulgularımız, iş



### İşyeri Dışlanmasının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü

yeri dışlanmasının artışıyla sessizliğin arttığını bildiren (Hitlan vd., 2006; Takhsha vd., 2020) elde ettiği sonuçlarla uyumludur.

Hipotez test sonuçlarına göre, işyeri dışlanmasının bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı olumsuz etkisi olduğu görülmektedir ( $p < 0.05$ ). Standart katsayı  $-0,34$  olarak tahmin edilirken, dışlanmadaki %1'lik artış bilgi paylaşımını %34 oranında azaltmaktadır. Bu bulgu, işyeri dışlanmasıyla bilgi paylaşımı arasında olumsuz ilişkili olduğunu bildiren (Takhsha vd., 2020; Zhao vd., 2016)'nın sonuçlarıyla uyumludur.

Hipotez sonuç tablosuna bakıldığında, örgütsel sessizliğin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı olumsuz etkisi olduğu görülmektedir ( $p < 0.001$ ). Standart katsayı  $-0,24$  olarak tahmin edilirken, sessizlikteki %1'lik artış bilgi paylaşımını %24 oranında azaltmaktadır. Bu bağlamda bulgumuz örgütsel sessizlik ile bilgi paylaşımı arasında olumsuz ilişki olduğunu tespit eden Nafei (2016)'nın sonucuyla uyumludur.

Kurulan aracılık modeli ile işyeri dışlanmasının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinde sessizliğin aracı rolü doğrulanmıştır. İş yeri dışlanmasının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu göz önüne alındığında ( $p < 0.01$ ), dışlanmanın bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı ve olumsuz etkisi olduğu sonucuna varılabilir. Standart katsayı  $-0.07$  olarak tahmin edilmiştir. Bu bulgu işyeri dışlanmasının bilgi paylaşımı ile olumsuz ilişkisi olduğunu tespit eden Zhao vd. (2016)'nın sonucuyla uyumludur. Buna ek olarak, Gkorezis vd. (2016, s.6)'e göre çalışanları bilgilerini paylaşmaya teşvik etmek için, yöneticilerin kişilerarası ve iletişim bağlılığını artırması dışlanmış bireylerin grup üyelerini daha az sevme eğiliminde olduğundan iletişim kurma ve bilgi paylaşmaktan kaçındıklarını ifade etmektedir.

### **Tartışma**

Bu araştırma, dışlanmış çalışanların işletmelerde başkaları tarafından istenen bilgileri saklayabileceği ve sessizlik davranışı sergileyebileceklerini gösteren bir model geliştirmiştir. Sonuçlara dayanarak, işyeri dışlanmasını sessizliğe yol açtığı, sonuçta bilgi paylaşımını engellediği tespit edilmiştir. Kobilerde benzer bir çalışma yapılmamış olması sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, Kobi kuruluşlarının yöneticileri, insanların işyerinde karşılıklı kabul düzeyini iyileştirmek ve bilgi paylaşım davranışlarını arttırmak ve bireylerin dışlanmasını önlemek için stratejiler geliştirebilirler. Bilgi paylaşımı ile sağlanan bilgiler, insanların iş birliği yapmasına, hedefleri daha verimli bir şekilde gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Holste ve Fields, 2010, s.129). Sonuçlar göz önüne alındığında, bilgi paylaşımını teşvik etmek ve dışlama davranışını azaltmak amacıyla, örgüt çalışanlarının iletişimlerini arttıracak sosyal etkinliklere yer vermek faydalı olabilecektir. Çalışanları iş birliğine yöneltmek, işyeri dışlanmasını engelleyerek, dostane ilişkiler kurmaya teşvik edebilecektir. Yönetimin



çalışanların sorunlarını dinlemeye ve çözmeye istekli davranması da örgütsel sessizliği azaltmaya yardımcı olabilecektir. Toplantılarda yönetim tarafından çalışanların kendilerini ifade etmeye teşvik edilmesi potansiyel sorunları ortaya çıkmadan engellemeye yardımcı olabilecektir. Çalışanların özgüvenlerini arttırmak amacıyla personel güçlendirme uygulanmalı ve çalışanlar başarıları sonucunda mutlaka takdir edilmelidirler. Özerklik ve iş rotasyonu sağlama sonucunda çalışanların özgüvenlerinde belirgin bir artış sağlanacağı düşünülmektedir. Örgütün yönetim sistemi de büyük önem arz etmektedir. Otokratik olmayan, çalışanlara daha babacan ve anlayışlı davranan liderlik tarzlarının uygulanması büyük önem arz etmektedir. Yönetime duyulan güvende çalışanların pozitif iş çıktıları sergilemeleri için önem arz etmektedir.

### Kısıtlar ve Gelecekteki Araştırmalar

Bu çalışmanın kısıtlarından ilki birçok çalışanın bilgilerinin sızdırılması korkusuyla anket doldurmayı reddetmeleri olmuştur. Konunun nispeten yeni olması ve literatürün sınırlı olması da kısıtlar arasındadır. Ayrıca çalışmada örgütsel sessizliğin boyutlarından biri olan savunmacı sessizlik kullanılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda, önerilen araştırma modelinde çalışan sessizliğinin diğer boyutlarının, yani uzlaşmacı sessizlik ve prososyal sessizlik yönü de incelenebilir. Araştırma modeline eklenebilecek stres, örgütsel adalet ve sosyal aylıklık değişkenleri işyeri dışlanmasının bilgi paylaşımına etkisini daha kapsamlı olarak açıklayabilecektir. Ayrıca örgütsel sessizlik, işyeri dışlanması ve bilgi paylaşımı sonuçlarını daha kapsamlı incelemek için nitel analiz yapılması da önerilmektedir.

### Kaynakça

Akbarian, A., Ansari, M., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145.

Alavi, Maryam and Leidner, Dorothy (1999) "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits," *Communications of the Association for Information Systems: Vol. 1, Article 7*. DOI: 10.17705/1CAIS.00107

Alnaimi AMM, Rjoub H (2019) Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: the mediating role of knowledge hiding behavior. *J Manag Organ*, 1-16





Anthoine, E., Moret, L., Regnault, A., Sébille, V., & Hardouin, J.-B. (2014). Sample size used to validate a scale: a review of publications on newly-developed patient reported outcomes measures. *Health and quality of life outcomes*, 12(1), 1-10.

Aylsworth, J. (2008). Change in the workplace: Organizational silence can be dangerous. *Organizational Psychology Examiner*.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.

Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors. *Baltic Journal of Management*. 12(2), pp. 255-270

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

Çalışkan, A., & Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel Dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 51-60.

De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Workplace ostracism and job performance: roles of self-efficacy and job level. *Personnel Review*.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D., & Williams, K. D. (2003). Does rejection hurt? A study of social exclusion. *Science*, 302(5643), 290-292.

Faulkner, S., Williams, K., Sherman, B., & Williams, e. 1997. The "silent treatment": Its incidence and impact. Paper presented at the 69th annual meeting of the Midwestern Psychological Association, Chicago.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348.

Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of Management Journal*, 58(1), 279-297.

Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *Journal of advanced nursing*, 72(10), 2381-2388.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.



Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Gruter, M., & Masters, R. D. 1986. Ostracism: A social and biological phenomenon. *Ethology and Sociobiology*, 7: 149-395.

Gürbüz, S. (2019). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.

Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 6(2), 91-100.

Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.

Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70.

Holste, J. S., & Fields, D. (2010). Trust and tacit knowledge sharing and use. *Journal of knowledge management*. 14(1), pp. 128-140

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337-359.

King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning. In *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer.

Kurzban, R., & Leary, M. R. 2001. evolutionary origins of stigmatization: The functions of social exclusion. *Psychological Bulletin*, 127: 187-208.

Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*. 28(3), pp. 315-332

Liu, D., Wu, J., & Ma, J.-c. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. 2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering, pp.1647-1651

Maqbool, S., Černe, M., & Bortoluzzi, G. (2019). Micro-foundations of innovation. *European Journal of Innovation Management*. 22(1), pp. 125-145

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.



Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, 25, 31-35.

Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel psychology*, 59(3), 591-622.

Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75.

O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793.

O'Reilly, J., Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-7). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 1-23.

Peng, A. C., & Zeng, W. (2017). Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360 degree feedback. *Journal of organizational behavior*, 38(6), 833-855.

Pickett, C. L., & Brewer, M. B. 2005. The role of exclusion in maintaining in-group inclusion. In D. Abrams, M. A. Hogg, & J. M. Marques (eds.), *The social psychology of inclusion and exclusion*: 89-112. New York: Psychology Press.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited. 20(1), pp. 331-369

Pope, R. (2019). Organizational Silence in the NHS: 'Hear no, See no, Speak no'. *Journal of Change Management*, 19(1), 45-66.

Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.

Scott, K., Tams, S., Schippers, M., & Lee, K. (2015). Opening the black box: Exploring the link between workplace exclusion, perceptions of envy and worker helping behavior, health and turnover. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 239-255.



Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.

Skinner, E. A. (1996). A guide to constructs of control. *Journal of personality and social psychology*, 71(3), 549.

Sommer, K.L., Baumeister, R.F., 2002. Self-evaluation, persistence, and performance following implicit rejection: the role of trait self-esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin* 28 (7), 926–938.

Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J., & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243.

Serenko A (2013) Meta-analysis of scientometric research of knowledge management: discovering the identity of the discipline. *J Knowl Manag* 17(5):773–812

Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpnah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*. 32(6), pp. 417-435

Van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.

Wesselmann, e. D., Wirth, J. H., Pryor, J. B., Reeder, g. D., & Williams, K. D. 2012. When do we ostracize? *Social Psychology and Personality Science*. Advance online publication. doi:10.1177/1948550612443386

Williams, K. D. (2007). Ostracism: The kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236-247.

Williams, K. D., Bernieri, F. J., Faulkner, S. L., Gada-Jain, N., & Grahe, J. E. (2000). The scarlet letter study: Five days of social ostracism. *Journal of Personal & Interpersonal Loss*, 5(1), 19-63.

Williams, S. M. (2001). Is intellectual capital performance and disclosure practices related? *Journal of Intellectual capital*. 2(3), pp. 192-203.

Williams, K.D., Zadro, L., 2001. Ostracism: on being ignored excluded and rejected. In: Leary, M.R., Leary (Eds.), *Interpersonal Rejection*. Oxford University Press, New York, pp. 21–53.

Williams, K.D., 1997. Social ostracism. In: Kowalski, R.M. (Ed.), *Aversive Interpersonal Behaviors*. Plenum, New York, pp. 133–170.



İşyeri Dışlanmasının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü

Wu, C.-H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362.

Wu, L. Z., Yim, F. H. k., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of management studies*, 49(1), 178-199.

Yılmaz, A. T., & Yıldırım, A. (2018). İletişim ve Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Türkçe Geçerlik ve Güvenilirliği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*,70(6),76-90

Zadro, L., Williams, K. D., & Richardson, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560-567.

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.

