



Bilgi Yönetimi Dergisi

Cilt: 6 Sayı: 2 Yıl: 2023

<https://dergipark.org.tr/pub/by>



Hakemli Makaleler

Araştırma Makalesi

Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 07.07.2023
Kabul tarihi: 21.11.2023
Yayınlanma tarihi: 31.12.2023

Article Info

Date submitted: 07.07.2023
Date accepted: 21.11.2023
Date published: 31.12.2023

Anahtar Sözcükler

Bilgi Paylaşımı, Bilgi
Saklama, Örgütsel Adalet

Keywords

Knowledge Sharing,
Knowledge Hiding,
Organizational Justice

DOI numarası

10.33721/by.1324008

ORCID

0000-0002-8466-2903



Akademisyenlerin Örgütsel Adaletsizlik Algıları İle Bilgi Saklama Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü

*The Mediating Role of Organizational Silence Between
Academics' Perceptions of Organizational Injustice and
Knowledge Hiding Behavior*

Umut UYAN

Munzur Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Araş. Gör.,
uyanumut00@gmail.com

Öz

Bilgi paylaşımı, kuruluşların en değerli maddi olmayan varlıkları olan bilgiyi etkin bir şekilde yönetmeleri ve kullanmaları için hayati önem taşımaktadır. Yükseköğretim kurumlarının bilgi-yoğun örgütler olduğu düşünüldüğünde bireysel bilginin örgüt geneline dağıtılması daha da kritik hale gelmektedir. Ancak çeşitli bireysel, örgütsel ve bağlamsal unsurlar çalışanları bilgi paylaşma noktasında isteksiz hale getirebilmektedir. Bu çalışmanın amacı akademisyenlerin adaletsizlik algılarının bilgi saklama davranışını ne derece etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın temel varsayımı ise adaletsizlik algısının çalışan sessizliğine sebep olduğu, bunun da bireyleri sahip oldukları bilgiyi saklamaya teşvik etmesidir. Araştırmanın verileri Adana ve Mersin illerinde faaliyet yürüten dördü kamu ve ikisi vakıf olmak üzere toplam altı yükseköğretim kurumundan yapılandırılmış anketler aracılığıyla toplanmıştır (n= 289). Araştırmanın bulguları örgütsel adaletsizlik algısının bilgi saklama davranışını teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Ayrıca bulgular, kısmi de olsa, bahsedilen ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık ilişkisini doğrular niteliktedir. Araştırma, bilgi-yoğun kuruluşlar olan yükseköğretim kurumlarında bilginin etkin yönetilmesi önündeki bariyerleri ortaya koyması bakımından özgün bir nitelik taşımaktadır.

Abstract

Knowledge sharing is essential for organizations to effectively manage and utilize their most valuable intangible asset, knowledge. Considering that higher education institutions are knowledge-intensive organizations, the dissemination of individual knowledge throughout the organization becomes even more critical. There are, however, a number of individual, organizational, and contextual barriers that could make workers reluctant to share the knowledge they possess. The purpose of this study is to discover to what extent academics' perceptions of injustice influence their knowledge-hiding behavior. The main assumption of the research is that the perception of injustice causes employee silence, which leads to knowledge hiding. The data were collected through structured questionnaires from six higher education institutions including four public and two private, operating in the provinces of Adana and Mersin (n=289). The findings suggest that organizational injustice induces knowledge hiding behaviors. Furthermore, organizational injustice has been shown to affect knowledge hiding behavior through organizational silence, although partially. The major contribution of the study is that it identifies certain barriers in higher education that distort the effective management of knowledge.

1. Giriş

Bilgi yönetimi, dinamik çevre koşullarında faaliyet yürüten kurumların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmelerine imkan sağlayan bir temel yetkinlik haline gelmiştir (Wen Chong vd., 2000). Bu sürecinin bir parçası olan bilgi paylaşımı ise bilginin yaratılması ve örgütsel değere dönüştürülmesi arasında köprü görevi görmesi nedeniyle oldukça kritiktir. Ancak, bilgi paylaşma davranışı, bireysel, bağlamsal ve örgütsel unsurlar tarafından şekillendirilmektedir. Bu unsurlardan biri de örgütsel adalettir. Kavram, alınan kararların, uygulanan politikaların ve yönetim tarzının adil olup olmadığının öznel değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Rogelberg, 2017, s. 1118). Bu noktada kavram, bilgi paylaşma davranışı ile sıklıkla ilişkilendirilmiştir. Zira çalışanlar kendilerine haksızlık edildiğini veya seslerinin duyulmadığını algıladıklarında, konuşmak veya fikirlerini paylaşmak konusunda isteksiz olabilirler (Connelly vd., 2012), bu da zamanla bir bilgi saklama kültürünün ortaya çıkmasına sebep olabilecektir.

Mevcut araştırma, akademisyenlerin örgütsel adaletsizlik algısı ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Daha kapsayıcı bir bakış açısı ortaya koymak adına bahsedilen ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık etkisi test edilecektir. Bu amaç doğrultusunda, literatürdeki örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki özetlenecek, örgütsel adaletsizlik algısının bilgi saklama davranışına etkisi incelenecek ve sonuçta bahsedilen ilişkinin kurumlar için önemi tartışılacaktır. Araştırmanın hem kamu hem de özel statüdeki yükseköğretim kurumlarında gerçekleştiriliyor olması sonuçların genellenebilirliğini artırmaktadır. Diğer taraftan daha önce test edilen teorik modellerin bahsedilen ilişkiyi çoğunlukla doğrudan test etmiş olması, mevcut araştırmanın bulgularını özgün hale getirmektedir. Çalışmanın, yükseköğretim kurumlarında bilgi paylaşımına yönelik etkili stratejilerin belirlenmesine katkı sağlaması umulmaktadır. Ayrıca, çalışmanın örgütsel sessizliğin azaltılması için alınacak önlemlere de ışık tutması beklenmektedir.

2. Yazın İncelemesi ve Hipotez Geliştirme

2.1. Örgütsel Adalet(sizlik) Algısı

Adalet, toplumsal hayatı şekillendiren en kritik unsurlardan biri olarak insanlık tarihi başlangıcından modern zamanlara taşınmıştır. Felsefe ve etik gibi birçok düşünce okuluna sıklıkla konu olan kavramın evrensel tanımının oluşturulmasına yönelik çabalar farklı epistemolojik yaklaşımlar nedeniyle sonuçsuz kalmıştır (Fortin ve Fellenz, 2008). Kavram bazı düşünce okullarında normatif bir ideal olarak tasavvur edilse de (Cugueró-Escofet ve Fortin, 2014), sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda genel eğilim adaletin öznel değerlendirmelere yönelik bir olgu olduğudur (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2013, p. 4).

Toplum hayatını bu derece etkileyen kavramın örgüt çalışmalarına uyarlanması 20. yüzyılın ikinci yarısı itibari ile gerçekleşebilmiştir (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet kavramı yönetsel davranışın etik ve ahlaki yönü ile alakalı kişisel değerlendirmelerini temsil etmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Benzer şekilde Greenberg (1987) kavramın çalışanların örgütsel olaylara, politikalara ve uygulamalara ilişkin algılarının adil olup olmadığı ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak örgütsel adalet kavramının nesnel bir gerçeklikten ziyade, öznel olarak bireylerin algı ve inançlarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Ancak bazı araştırmacılar öznel değerlendirmelerin ötesine geçilerek kavramın normatif tarafının da incelenmesinin gerekliliğine vurgu yapmışlardır (Cugueró-Escofet ve Fortin, 2014).

Yazında örgütsel adalet üç boyuttan oluşan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. *Dağıtım adaleti (distributive justice)* çalışanların işleriyle ilgili elde ettikleri çıktının adil olmasına yönelik inancı temsil etmektedir (ücret, ödül vb.) (Mohammad vd., 2010; Choudhary, Deswal ve Philip, 2014). Diğer taraftan *prosedürel/işlemsel adalet (procedural justice)* elde edilecek çıktılara yönelik süreç ve prosedürlerin ne derece hakkaniyetli olduğuna dair bireysel inancı ifade etmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2013, p. 6). Diğer bir ifade ile kavram kaynak tahsisine yönelik sürecin ne derece adil olduğuna yönelik inancı temsil etmektedir (Rupp vd., 2017). Yapının son boyutu olan *etkileşim/kişilerarası adalet (interactional justice)* ise çalışanların otorite figürlerin uyguladıkları muamelenin uygunluğu ve eşitliğine yönelik algıyı ifade etmektedir (Cropanzano, Bowen ve Gilliland, 2007). Araştırmacılar örgütte çalışanlar arası ilişkileri doğrudan ilgilendiren bu kavramı *bilgisel adalet*

(kararların ilgililerle paylaşılması) ve *kişilerarası adalet* (davranışların nezaketli, saygılı, samimi olması) olmak üzere iki boyutta ele almışlardır.

Örgütsel adalet algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, kişilerarası güven ve işten ayrılma gibi çok sayıda çalışan tutum ve davranışını doğrudan ya da dolaylı olarak etkiliyor olması (Griffin, Phillips ve Gully, 2019, s. 135; Choudhary, Deswal ve Philip, 2014), örgütsel davranış alanında ne derece sık çalışıldığını açıklar niteliktedir. Örgütsel adaletin olmadığı bir çalışma ortamında bahsedilen tutum ve davranışların yozlaşmasının ötesinde etik olmayan davranışlarında ortaya çıkması oldukça olasıdır (Cropanzano ve Stein, 2009). Zira araştırmalar çalışanların işyerinde adaletsizlik algıladıklarında, işi durdurma ve hatta sabotaj gibi olumsuz davranışlara girişebileceklerine işaret etmektedir (Matteson, Ming ve Silva, 2021). Çalışan psikolojisi açısından bu türden istenmeyen davranışların temelinde adalet duygusunun yeniden tesis edilmesi yatmaktadır (Tripp ve Bies, 2015, s. 462). Bu bakış açısını temel alan araştırmalar çalışanların adaletsizlik algılarının bir karşılığı olarak sahip oldukları bilgiyi örgüt içinde paylaşmak yerine saklamayı tercih edebileceklerini ortaya koymaktadır (Jahanzeb, De Clercq ve Fatima, 2021; Iqbal, Ali ve Azam, 2022; Abubakar vd., 2019).

Buradan hareketle araştırma yükseköğretim kurumlarında örgütsel adaletsizlik algısı ile bilgi saklama davranışı arasında ilişkiye odaklanan aşağıdaki hipotezi test edecektir:

H1: Akademisyenlerin örgütsel adaletsizlik algısı ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2. 2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sorunların çözülmesi ve iyileştirmesi noktasında bilgi, düşünce veya önerilerin kasıtlı olarak gizlenmesini ifade eden kavram (Bari, Ghaffar ve Ahmad, 2020) son dönemlerde örgütsel davranış alanında sıklıkla çalışılmaya başlanmıştır. Kavramın bu denli sık çalışılmasının temelinde, örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin yolunun her bir çalışanın katılımını gerektiren yenilikçi yaklaşımlar geliştirmekten geçmesidir. Ancak araştırmacılar örgütlerde çalışanların sessizliğinin arttığını belirtmiş ve çalışanların %85'e varan oranda kurum sorunları hakkında konuşmadığını tespit etmiştir (Hassan, DeHart-Davis ve Jiang, 2019). Örgüt içinde yetersiz geri beslemeye sebep olabilecek bu durum yönetsel kararların etkinliğini de tartışılır hale getirmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Yazında genellikle çok boyutlu bir yapı olarak ele alınan kavramın farklı türlerine ilişkin tanımlamalar Rai ve Agarwal (2018) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar altı farklı sessizlik türü tanımlamıştır: *Çarpık sessizlik (deviant silent)* çalışanın bazı bilgileri paylaşması ancak tüm gerekli bilgileri paylaşmamasını ifade etmektedir. *İlişkisel sessizlik (relational silence)*, çalışanların yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkilerini sürdürmek için sessiz kalmayı tercih etmesi olarak açıklanabilir. Burada temel amaç iyi ilişkiler vasıtasıyla mevcut işin korunmasıdır (Bari, Ghaffar ve Ahmad, 2020). *Etkisiz sessizlik (ineffectual silence)* ise paylaşmanın olumlu bir etkisinin olmayacağı ve bu nedenle mevcut koşulların kabul edildiği durumlarda ortaya çıkan sessizlik durumunu tanımlar. Diğerlerinden farklı olarak *çekingen sessizlik (diffident silence)*, bireylerin düşük özgüvenine bağlı olarak geliştirdiği bir tepkisiz kalma halini ifade etmektedir. Son olarak *bağlantısız sessizlik (disengaged silence)* ise kuruluşlarının sorunlarına karşı harekete geçme kaygısının düşük olduğu durumlarda ortaya çıkan bir sessizlik haline işaret eder.

Araştırmalar çalışanların bilgi eksikliğinden, iş yükünden veya geçmişte karşılaştıkları adaletsizlik deneyimlerinden kaynaklanan korkular nedeniyle kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih edebileceklerini ortaya koymuştur (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Maqbool vd., 2019; De Clercq, Jahanzeb ve Fatima, 2021; Islam, 2022). Bu durum onların stres, tatminsizlik, sinizm gibi olumsuz iş deneyimleri yaşamalarına sebep olabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Fapohunda, 2016). Çalışan sessizliğinin kurumun geneline yayılması durumunda ise bireysel sonuçların ötesinde *hatalardan öğrenme* gibi hayati öneme sahip bir örgütsel yetkinliğin kaybedilmesi ile yüzleşilmek zorunda kalınabilecektir. Bu türden istenmeyen örgütsel deneyimler ayrıca örgüt içi bilgi paylaşımını sekteye uğratarak inovasyon süreçlerine ciddi zararlar verebilecektir (Maqbool vd., 2019).

Her ne kadar Song vd. (2017) çalışanların sessizleşmesinin başlıca sebebinin mevcut sorunların sorumluluğundan kaçmak olarak ifade etmiş olsalar da, mevcut çalışmanın temel varsayımı bu

sonucun çalışanların yaşadıkları olumsuz deneyimlere istinaden ortaya çıkmış olabileceğidir. Zira çalışanlar geçmişte deneyimledikleri adaletsizliklere karşılık vermek (retaliation), bir anlamda intikam almak adına sessizleşebilmektedir. Bu açıdan mevcut araştırma akademisyenlerin adaletsizlik algıları ve çalışan sessizliği ilişkisini konu edinen aşağıdaki hipotezi test edecektir:

H2: Akademisyenlerin örgütsel adaletsizlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Sonuçları bakımından değerlendirildiğinde ise, çalışan sessizliğinin sahip olunan kritik bilginin kasıtlı bir şekilde ihtiyaç duyandan saklanması şeklinde bir davranışa evrilmesi son derece olasıdır. Bu davranış da yine karşılık verme arzusu ya da sonuçların değişmeyeceğine olan inanç nedeniyle tetiklenebilmektedir (Bari, Ghaffar ve Ahmad, 2020). Buradan hareketle araştırmada test edilecek olan üçüncü hipotez:

H3: Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

2. 3. Bilgi Saklama Davranışı

Örgütler çalışanların entelektüel birikimlerine sahip değildirlere ve bu birikimin paylaşılması noktasında çalışanlarını zorlayamazlar (Kelloway ve Barling, 2000). Araştırmacılar tam da bu nedenle bilgi paylaşımının gönüllü bir davranış olduğunu; çalışanların sahip oldukları bilgileri diğerleriyle paylaşmaları noktasında motive edilmeleri gerektiğini vurgulamışlardır (Casimir, Lee ve Loon, 2012; Teng ve Song, 2011). Örgüt içi bilgi paylaşımının iyileştirilmesine yönelik çabalar bireysel, bağlamsal ve örgütsel düzeyde farklı unsurlara odaklanmıştır. Akademik çabaların ötesinde, kuruluşlar bilginin örgüt geneline yayılması noktasında çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir (Riege, 2005). Tüm bu çabalara rağmen bilgi paylaşımının istenilen seviyelere ulaşamamış olması farklı bir kavramın tartışılır hale gelmesine yol açmıştır, 'bilgi saklama davranışı'.

Connelly vd. (2012) bilgi saklama (*knowledge hiding*) davranışının bilgi paylaşımı (*knowledge sharing*) veya bilgi istifleme (*knowledge hoarding*) gibi davranışlardan farklı bir davranış seti olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılar kavramı bireylerin diğer kişi(ler) tarafından talep edilen bilgiyi saklamaya veya gizlemeye yönelik kasıtlı girişimi olarak tanımlamışlardır. Bundan farklı olarak bilgi istifleme ileride paylaşılacak bilgilerin biriktirilmesini temsil etmektedir (Hislop, 2003). Diğer taraftan bilgi saklama davranışı bilgi paylaşımı davranışının zıttını ifade etmez. Başka bir ifade ile bilgi paylaşımının olmadığı her durumda bilginin saklandığı söylenemez; zira bilginin saklanması kasıtlı bir davranış işaret etmektedir (Webster vd., 2008). Bu açıdan bakıldığında her iki olgununda belirleyicilerinin farklı olduğunu söylemek mümkündür. Connelly ve arkadaşları (2012) bilgi saklama davranışının üç alt boyuttan oluşan bir yapı olduğunu ortaya koymuşlardır: *rasyonelleştirilmiş saklama (rationalized hiding)*, bireyin saklama davranışını belirli gerekçelere dayandırması sonucu ortaya çıkmaktadır. *Kaçamak saklama (evasive hiding)* ise bilginin bir kısmının paylaşılması ya da yanlış bilgi paylaşılması davranışını ifade etmektedir. Son olarak, *cahili oynamak (playing dumb)* saklayanın ilgili bilgiden habersizmiş gibi davrandığı eylemleri tanımlamaktadır.

Bilginin gizlenmesi, örgütler açısından bilgi paylaşımının olmamasından çok daha maliyetli bir durumu ifade etmektedir (Connelly vd., 2012). Bunun temel nedeni bu tür davranışların iş ilişkilerine zarar vermesinin ötesinde kurumlar için hayati öneme sahip yeni bilginin yaratılması sürecini sekteye uğratmasıdır. Yükseköğretim kurumlarının bilimsel bilginin üretilmesi noktasında iş birliğine ihtiyaç duyulan kurumlar oldukları düşünüldüğünde bilgi saklamanın çok daha kritik sonuçlara yol açabileceği göz ardı edilmemelidir. Hernaus vd. (2019) bilimsel yayın, statü ya da finansman için sürekli artan rekabet baskısının araştırmacıları özellikle kaçamak bilgi saklama yoluna ittiğini ortaya koymuşlardır. Ancak araştırmacılar yükseköğretim kurumlarında rekabet üstünlüğü elde etmenin yolunun iş birliğinden geçtiğini, bu durumun yükseköğretim kurumlarında bir paradoksa yol açtığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Garg vd. (2021) yükseköğretim kurumlarının aşırı rekabetçi bir örgütsel ortama sahip olduklarını bunun da bilgi saklama davranışını artırabileceğini belirtmişlerdir.

Ancak bu araştırma yükseköğretim kurumlarının rekabetçi ortamından kaynaklanan bilgi saklama davranışından ziyade, araştırmacıların adaletsizlik algılarının sebep olabileceği saklama davranışına odaklanmıştır. Akademik unvan, iş yükü veya saygınlık gibi örgütsel unsurlara yönelik algılanan

adaletsizliğin akademisyenleri ne derece bilgi saklamaya yönelttiği araştırılmaya çalışılacaktır. Bu açıdan araştırma bilgi saklama davranışını adil olmayan örgütsel uygulamalara karşılık verme ve dolayısıyla adalet duygusunun yeniden tesis edilmesi temelinde ele almaktadır. Araştırmanın temel varsayımı algılanan adaletsizliğin önce çalışanları örgütsel sorunlara sessiz kalmaya itmesi, sonrasında ise bu çalışanların bilinçli bir şekilde bilgi saklama davranışını benimsemeleridir. Buradan hareketle araştırmada test edilecek dördüncü hipotez:

H4: *Örgütsel sessizlik, yükseköğretim kurumlarında örgütsel adaletsizlik algısının ve bilgi saklama davranışı üzerindeki olumlu etkisine aracılık etmektedir.*

3. Araştırma Tasarımı

Bu araştırma kantitatif bir bakış açısıyla tasarlanmış olup, araştırmanın verileri Adana ve Mersin illerinde faaliyet yürüten dördü kamu ve ikisi vakıf olmak üzere toplam altı yükseköğretim kurumundan yapılandırılmış anketler aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmanın etik kurul onayı Munzur Üniversitesi tarafından 27.04.2023 tarihli 2023/07-01 karar numarasıyla alınmıştır. Araştırmada olasılıksız örnekleme yöntemlerinden biri olan kartopu örnekleme (snowball sampling) tekniği kullanılmıştır. Anketler katılımcılara kendi çalışma ortamlarında görüşülerek uygulanmıştır. Yükseköğretim bilgi sistemine göre bu altı yükseköğretim kurumunda istihdam edilen toplam akademisyen sayısı 4998 olup, toplamda 500 anket formu dağıtılmış ve bunlarda da 306 geri dönüş sağlanmıştır (katılım oranı %61.2). Anket formları detaylı bir şekilde incelenmiş, 17 anket formunun çoğunluğunun ya da tamamının boş olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Böylece araştırmanın analizi 289 gözlem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 24.0 ve Process v4.0 paket programları kullanılarak analize tabi tutulmuşlardır.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların % 38.8'ini (n= 112) kadınlar, % 61.2 (n= 177) ise erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %68'i (n=196) doktor öğretim üyesi ve altı unvana sahip iken %32'si (n=93) doçent veya profesör unvanına sahiptirler. Katılımcılardan yalnızca %6.2'si (n= 18) lisans derecesine sahipken, %15.9'u (n= 46) yüksek lisans, %77.9'u (n= 225) ise doktora veya eşdeğer (tıpta uzmanlık vb.) eğitim seviyesine sahiptirler. Yükseköğretim kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise katılımcıların %28.3'ünün (n=82) 5 yıl ve altı, %25.3'sinin (n= 73) 6-10 yıl arası ve yaklaşık %46.4'ünün (n= 134) ise 11 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı daha önceden orijinal çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlikleri ispatlanmış ve Türkçeye uyarlanmış araçlardır. Üç boyut (etkileşim, işlem, dağıtım adaletsizliği) ve altında 20 ifadenin yer aldığı örgütsel adaletsizlik algısı ölçeği Niehoff ve Moorman'ın 1993 yılında geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeği sorularının tersten sorulmasına dayanmaktadır. Ölçüm aracının uyarlaması ise Polat (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ve örgütsel sessizliği ölçen enstrüman ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş; iki boyut (kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik) ve 10 ifadeden oluşan ölçüm aracı Taşkiran (2010) tarafından Türkçeye kazandırılmıştır. Son olarak Connelly ve ark. tarafından 2012 yılında geliştirilen ve çalışanların bilgi saklama eğilimlerini ölçen araç üç boyut (kaçınmacı, bilmezden gelme, mantığa bürünme) ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçüm aracının orijinal dilden uyarlaması ise İspirli (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Orijinallerine sadık kalınarak yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişen 5'li Likert tipi ölçekler vasıtasıyla toplanmıştır.

4. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın analizlerine verilerin ön incelemesi (kayıp veri, uç değerler vb.) ve çok değişkenli istatistiksel varsayımların (normallik, çok doğrusal bağlantı vb.) test edilmesiyle başlanmıştır. Bu aşamada herhangi bir ihlal tespit edilmediğinden, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine geçilmiştir. Ölçüm araçlarının güvenilirlikleri SPSS 24.0 programı vasıtasıyla Cronbach Alpha katsayıları incelenerek tespit edilmeye çalışılmıştır. *Tablo 1* ölçüm araçlarına yönelik güvenilirlik katsayılarını özetlemektedir.

Tablo 1*Ölçüm Araçlarının İç Tutarlılık Düzeyleri*

Ölçek	Orijinal Ölçek	Uyarlanan Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Örgütsel Adaletsizlik Algısı	Niehoff ve Moorman (1993)	Polat (2007)	20	0.814
Örgütsel Sessizlik	Dyne, Ang ve Botero (2003)	Taşkıran (2010)	10	0.764
Bilgi Saklama Davranışı	Connelly vd. (2012)	İspirli (2014)	12	0.789

Tablodan da görüleceği üzere tüm ölçüm araçlarının iç tutarlılık düzeyleri sosyal bilimlerde arzu edilen 0.70 seviyesinin üzerindedir. Bir sonraki aşamada ölçüm araçlarının geçerlilik düzeyleri keşfedici faktör analizi (KFA) yapılarak anlaşılmasına çalışılmıştır. Temel bileşenler analizi (principle component analysis) kullanılarak gerçekleştirilen analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük olan toplam 8 boyut elde edilmiş, bu bileşenler toplam varyansın %68.7'sini açıklamaktadır. Faktör analizi gerçekleştirmek için öncül göstergelerden KMO = 0.892 ve Barlett küresellik testi 0.5 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Çapraz yüke sahip dört ifade dışında faktör yükleri 0.478 ile 0.814 arasında değişmektedir. Çapraz yük ihlaline konu bu dört madde daha güvenilir sonuçlar elde etmek amacıyla analizden çıkarılmıştır (17, 26, 36,41). Analiz sonucunda elde edilen bileşenler aşağıda *Tablo 2*'de sunulmuştur.

Tablo 2*Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları*

Bileşenler	Maddeler	Çapraz Yüklenen Maddeler
Bileşen 1	21, 22, 25, 23, 24, 36* , 41*	36, 41
Bileşen 2	29, 30, 41* , 26* , 28, 27	26, 41
Bileşen 3	9, 7, 6, 26* , 8, 2, 17* , 4, 3, 1, 5	26, 17
Bileşen 4	20, 16, 18, 19, 17*	17
Bileşen 5	12, 11, 15, 13, 14, 10	--
Bileşen 6	42, 39, 41* , 40, 26*	26, 41
Bileşen 7	36* , 35, 37, 38	36
Bileşen 8	36* , 31, 33, 34, 32	36

(*) ile işaretlenen maddeler çapraz yüke sahiptir.

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Döndürme Yöntemi: Varimax

Yineleme sayısı:12

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin tespit edilmesinden sonra, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesine başlanmıştır. Bahse konu değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü ve yönü hakkında bilgiler sunan korelasyon tablosu aşağıda sunulmuştur. Tablodan da anlaşılacağı üzere incelenen tüm değişkenler arasındaki ilişkiler $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. İlişki katsayılarına bakıldığında ise örgütsel adaletsizlik algısı ile örgütsel sessizlik arasında aynı yönde ($R = 0.420$), örgütsel adaletsizlik algısı ile bilgi saklama davranışı arasında yine aynı yönde ($R = 0.492$) ve son olarak örgütsel sessizlik ve bilgi saklama davranışı arasında aynı yönde ($R = 0.574$) ilişkiler tespit edilmiştir.

Tablo 3

Korelasyon Değerleri

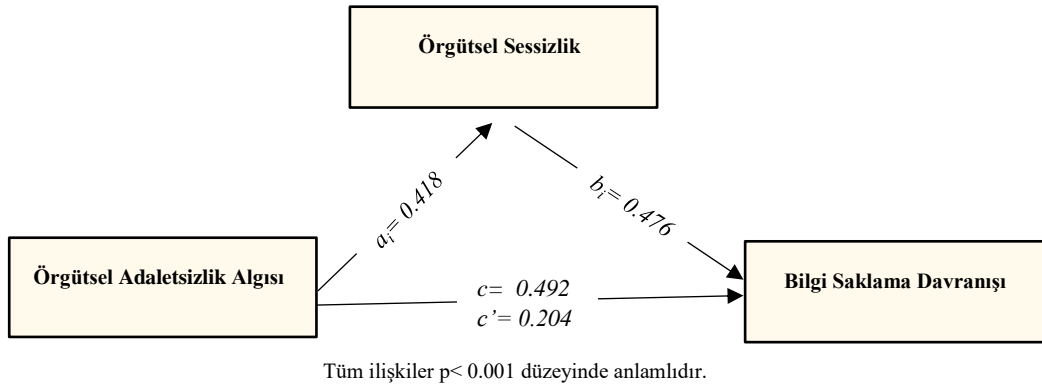
	Örgütsel Adaletsizlik Algısı	Örgütsel Sessizlik	Bilgi Saklama Davranışı
Örgütsel Adaletsizlik Algısı	1		
Örgütsel Sessizlik	.420**	1	
Bilgi Saklama Davranışı	.492**	.574**	1

** . P< 0.01

Analizlerin bir sonraki aşamasında ise bahsedilen değişkenler arasında aracılık ilişkileri incelenmiştir. Aracılık modeli bootstrap yöntemini temel alan ve Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process v4.0 makrosu kullanılarak SPSS’de test edilmiştir. Araştırmanın teorik modeline uygunluğu nedeniyle Hayes’in önerdiği *model 4* kullanılmıştır. Bootstrap tekniği ile gerçekleştirilen aracılık analizinde veri setinden 5000 yeni örneklem seçilmesi tercih edilmiştir. *Şekil 1* incelenen değişkenler arasındaki aracılık modeline ilişkin bilgileri özetlemektedir.

Şekil 1

Aracılık Modeli



Şekilden de anlaşılacağı üzere hem örgütsel adaletsizlik algısının ($\beta_1 = .492$), hem de örgütsel sessizliğin ($\beta_1 = .476$, $p < 0.001$) akademisyenlerin bilgi saklama davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Benzer şekilde, sonuçlar örgütsel adaletsizlik algısının örgütsel sessizliği pozitif olarak tahmin ettiği ortaya koymaktadır ($\beta_1 = .418$, $p < 0.001$). Örgütsel sessizliğin bahsedilen ilişkide aracılık rolü incelendiğinde ise, örgütsel adaletsizlik algısının toplam etkisinin ($\beta_1 = .492$, $p < 0.001$), dolaylı etkisinden ($\beta_1 = .204$, $p < 0.001$) daha yüksek olduğu tespit edilmiş; bu bulgu bahsedilen değişkenler arasında aracılık etkisinin olabileceğine yönelik ipuçları sunmuştur. Bu noktada aracılık ilişkisinin doğrulanmasına yönelik alt ve üst sınır değerlerine bakılmıştır. Hayes’e (2013, s.121) göre test edilen aracılık ilişkisinin anlamlı olması alt sınır (LLCI) ve üst sınırların (ULCI) değerlerinin “0” içermemesi ile mümkün olabilecektir. Aracılık ilişkisine yönelik doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler ile birlikte bu ilişkilere ait güven aralıkları *Tablo 4*’te özetlenmiştir.

Tablo 4*Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler*

Örgütsel Adaletsizlik Algısının Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Toplam Etkisi				
$\beta 1$	SE	p	LLCI	ULCI
.4928	.0892	.0000	.6741	1.0420
Örgütsel Adaletsizlik Algısının Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Doğrudan Etkisi				
$\beta 1$	SE	p	LLCI	ULCI
.2042	.943	.0000	.1893	.5486
Örgütsel Adaletsizlik Algısının Bilgi Saklama Davranışı Üzerindeki Dolaylı Etkisi				
$\beta 1$	SE	p	LLCI	ULCI
.2886	.906	.0000	.2369	.6182

Tablo 4'ten de görüldüğü üzere, örgütsel adaletsizlik algısının bilgi saklama davranışı üzerine etkisini kısmi de olsa örgütsel sessizlik üzerinden gerçekleştirdiği söylenebilir. Başka bir ifade ile algılanan adaletsizliğin incelenen kurumlarda örgütsel sessizliğe sebep olduğu, bunun da bilgi saklama davranışını artırdığı ortaya konmuştur. Kısmi aracılık ilişkisinin anlamlılığı bootstrap güven aralıkları (LLCI: 0.1893- ULCI: 0.5486) incelenerek tespit edilmiştir. Bu sonuçlar araştırmanın teorik hipotezlerinin tamamını doğrular niteliktedir.

Hipotez testleri dışında ayrıca incelenen değişkenlerin demografik gruplar açısından anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması için varyans analizleri (Anova) yapılmıştır. İlginç bir şekilde örgütsel adaletsizlik algısının akademik unvan açısından daha alt kademedeki öğretim elemanlarında daha yüksek ve anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmışken ($p=0,029<0,05$), bilgi saklama davranışının daha üst unvana sahip öğretim elemanlarında (doçent ve profesör) daha yüksek ve anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir ($p=0,042<0,05$). Bilgi saklama davranışının alt boyutları incelendiğinde ise kaçamak bilgi saklama (*evasive knowledge hiding*) davranış ortalamalarının diğer bilgi saklama türlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine kadın akademisyenlerin, erkek akademisyenlere göre örgütsel adaletsizlik algılarının anlamlı bir şekilde yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p=0,034<0,05$). Ancak bu durum bilgi saklama davranışına yansımamış, bahsedilen değişkene yönelik cinsiyet açısından herhangi bir anlamlı farklılaşma tespit edilememiştir ($p=0,075>0,05$). Son olarak, örgütsel sessizliğin lisans düzeyinde eğitime sahip öğretim elemanlarında diğerlerinden daha yüksek ve anlamlı bir şekilde diğerlerinden farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,047<0,05$).

5. Tartışma

Temel amacı yüksek öğretim kurumlarında algılanan adaletsizlik ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek olan araştırmanın bulguları bahse konu değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular farklı örgütsel ortamlarda gerçekleştirilen benzer çalışmalarını doğrular niteliktedir (Connelly vd., 2012; Jahanzeb, De Clercq ve Fatima, 2021; Cao, 2022; Khan vd., 2022; Iqbal, Ali ve Azam, 2022). Örgütsel adaletsizlik algısının zararlı işyeri davranışlarına sebep olabileceği gerçeği bu bulguyu açıklar niteliktedir (Ahmed ve Khan, 2016). Ayrıca bulgular örgütsel sessizlik ve bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu önceki araştırma bulgularını da desteklemektedir (Islam vd., 2022). Ancak bazı araştırmacılar bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkinin ters yönlü olabileceğine dair ampirik kanıtlar sunmuşlardır (Bari, Ghaffar ve Ahmad, 2020; Wu vd., 2023). Diğer yandan bu çalışmadan elde edilen bulgular örgütsel adaletsizlik algısı ile bilgi saklama davranışının doğrusal bir ilişki olmayabileceğini ileri süren araştırmalara (Abubakar vd., 2019) kanıt niteliğindedir. Zira sonuçlar yükseköğretim kurumlarındaki araştırmacıların örgütsel adaletsizlik algılarının bilgi saklama davranışları üzerindeki etkisini kısmi de olsa örgütsel sessizlik üzerinden gerçekleştirdiğini ortaya koymuştur.

Analizler sonucunda elde edilen bir diğer ilgi çekici bulgu ise akademisyenlerin bilgi saklama davranış tarzlarıdır. Sonuçlar araştırmacıların bilgi saklamak maksadıyla talep edeni tatmin etmeyecek düzeyde yetersiz ya da hatalı bilgilerin sunulmasını ifade eden *kaçamak bilgi saklama* davranışını tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Benzer bir bulgu Demirkasimoglu (2016) tarafından ortaya konmuştur. Araştırmacıların rekabetin yoğun olduğu bir çalışma ortamında faaliyet yürütüyor olmaları bu bulguyu açıklar niteliktedir. Ancak bu noktada bilginin kim tarafından talep edildiği (yönetici, çalışan vb.) (Demirkasimoglu, 2016), kişilerarası ilişkiler (Garg vd., 2021) ya da talep edilen bilginin türü (açık, örtük vb.) (Hernaus vd., 2019) bilgi saklama davranış tarzının değişiklik gösterebileceği unutulmamalıdır.

Cao'ya (2022) göre çalışanların yaklaşık yarısı başka bir birey tarafından talep edilen bilgileri gizlemek yada yanlış beyan etmek eğilimindedir. Bu türden eğilimler ise çalışanlar arasında güvene dayalı ilişkilerin zedelenmesine ve dolayısıyla saldırganlık, nezaketsizlik gibi zararlı işyeri davranışlarının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Connelly vd., 2012). Yükseköğretim kurumlarının temel misyonu göz önünde bulundurulduğunda (iş birliğine dayalı yeni bilgi üretmek) bilgi saklama davranışının bu türden kurumlar için çok daha kritik bir husus olduğu aşikardır. Zira bilginin yükseköğretim kurumlarında etkin bir şekilde dağıtılamıyor olması kurumsal sorunların çözümlerinin bulunamamasının ötesinde disiplinel ve disiplinlerarası bilgi üretimini sekteye uğratabilecektir. Bu durum ise bahsedilen kurumların temel misyonlarını tam olarak yerine getirememelerine sebep olabilecektir. Tam da bu nedenle yükseköğretim kurumlarında gerek özlük hakları gerekse ilişkisel düzeyde adaletin tesis edilmiş olması bilgi yönetimi açısından oldukça önemlidir. Aksi bir durumda akademisyenler kendi adaletlerini tesis etme yoluna giderek istenmeyen davranışlar sergileme eğilimine girebilecektir.

6. Sonuç ve Öneriler

Temel amacı yeni bilgi üretmek, mevcut bilgiye katkıda bulunmak veya karar verme süreçlerine bilgi sağlamak olan yüksek öğretim kurumları (Rowley, 2000) doğası gereği bilgi-yoğun kuruluşlar olarak anılmaktadırlar. Bahsedilen örgütsel hedeflere ulaşılması ise ancak kurum içinde ve kurum dışında kurulabilecek işbirlikleri ile mümkün olabilecektir. Bu açıdan yükseköğretim kurumlarının başarısı büyük ölçüde bilgi paylaşımına bağlıdır. Ancak mevcut araştırma bulguları bu türden kurumlarda bilgi saklama davranışının yaygın olabileceğine işaret etmektedir. Sonuçlar aynı zamanda bu tür davranışların akademisyenlerin kurumsal uygulamalara yönelik adalet algısı ile şekillenebileceğini destekler niteliktedir. Elde edilen bir diğer önemli bulgu ise adaletsizlik algısının bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini kısmi de olsa örgütsel sessizlik aracılığıyla yapmış olmasıdır. Neticede, akademisyenlerin haksız uygulamalar karşısında öncelikli tepkisi sessiz kalmak iken eninde sonunda süreç bilgi saklamaya evrilmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik teorisine (Seligman ve Maier, 1967) atıfta bulunan bazı araştırmacılar çalışanların sessizleşme sürecinin temelinde geçmişte adaletsizliklerle başa çıkma noktasında yaşadıkları başarısız deneyimlerin ve travmaların olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Üçok ve Torun, 2015). Sessizleşmenin bilgi saklama davranışına evrilmesi ise adalet algısının yeniden tesis edilmesine yönelik olmaktan öte mevcut duruma karşılık verme (retaliation) şeklinde kendini gösterdiği söylenebilir.

Yükseköğretim kurumlarında bilgi saklama davranışının örgütsel tahmin edicilerini ortaya koyması bakımından araştırma bulgularının bilgi yönetimi yazınına katkı sunması beklenmektedir. Bulgular ayrıca adaletsizlik algısı ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkinin doğrusal olmayabileceği; örgütsel sessizliğin bahsedilen ilişkiye aracılık edebileceğini ilk defa test etmesi bakımdan önemlidir. Teorik katkının yanı sıra araştırma yükseköğretim kurumları yöneticilerine uygulamaya yönelik bir dizi çıkarım sunmaktadır. Öncelikli olarak kurum yöneticileri adalet duygusunu zedeleyebilecek uygulamalardan kaçınmaya özen göstermelidirler. Türkiye'deki yükseköğretim kurumları özelinde akademik unvanların verilmesi ve iş yükünün dağıtılmasına yönelik süreçlerin dikkatli, şeffaf ve adil bir şekilde işletilmesi bilgi saklama davranışını asgari düzeye indirmeye katkı sağlayabileceği söylenebilir. Bir diğer önemli çıkarım ise örgütsel sessizliğin önlenmesine yönelik işbirliğini artıracı resmî olmayan mekanizmaların tesis edilmesidir. Araştırmacılar arasında işbirliğine yönelik teşviklerin oluşturulması ve adil bir şekilde işletilmesi de oldukça önemlidir.

Araştırmanın ileride yapılacak çalışmalara rehberlik etmesi beklenen bir dizi kısıtı barındırdığı söylenebilir. Bunlardan ilki çalışmanın Türkiye'nin sadece belli bir bölgesinde faaliyet yürüten yükseköğretim kurumlardan toplanmış olması bulguların genellenebilirliği üzerinde soru işaretleri oluşturmaktadır. İleride yapılacak olan çalışmaların daha kapsayıcı bir örneklem üzerinden yürütülmesi sağlıklı olacaktır. Diğer taraftan, örgütsel sessizlik ve bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkinin tersten ölçülmesine ihtiyaç vardır. Zira bazı araştırmacılar bu ilişkinin ters yönlü olabileceğine dair kanıtlar sunmuşlardır (Bari, Ghaffar ve Ahmad, 2020; Wu vd., 2023). Araştırma bulgularının zaman ve maliyet gibi sınırlılıklar nedeniyle öz-değerlendirme ile elde edilen kesitsel veriye dayanması da araştırma kısıtlarından bir diğerini oluşturmaktadır.

Daha önce değinildiği üzere iş birliği-bilgi saklama ikileminin durumsal olup olmadığına yönelik nitel çalışmaların gerçekleştirilmesine ihtiyaç vardır. Diğer bir ifade ile araştırmacıların her durumda mı bilgi sakladığı, yoksa bazı durumlarda iş birliğini mi tercih ettiği ve bu durumun bu çalışmada tespit edilenler hariç sebepleri araştırmaya değerdir. Son olarak akademisyenlerin bilgi saklarken neden kaçamak bilgi saklama davranışını tercih ettikleri konusunda derinlemesine çalışmalar yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu türden derinlemesine çalışmalar bilginin örgüt içinde daha etkin paylaşılmasına katkı sunacaktır.

Etik Standartlar İle Uyumluluk

Çıkar Çatışması: Yazar herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Etik Kurul İzni: Çalışmanın etik kurul onayı Munzur Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 27.04.2023 tarihli 2023/07-01 karar numarasıyla alınmıştır.

Yazar Katkı Beyanı: Makale tek yazarlıdır.

Finansal Destek: Yoktur.

Kaynakça

- Abubakar, A. M., Behraves, E., Rezapouraghdam, H., ve Yildiz, S. B. (2019). Applying artificial intelligence technique to predict knowledge hiding behavior. *International Journal of Information Management*, 49, 45-57.
- Ahmed, I., ve Khan, M. K. (2016). Organizational justice, counterproductive work behavior and turnover intentions relation: Mediation by dehumanization and moderation by gender. *Paradigms*, 10(2), 120.
- Bari, M. W., Ghaffar, M., ve Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: Mediating role of psychological contract breach. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2171-2194.
- Cao, Y. (2022). Effect of interpersonal injustice on knowledge hiding behavior: Moderating role of high-performance work stress. *Frontiers in Psychology*, 13, 858669.
- Casimir, G., Lee, K., ve Loon, M. (2012). Knowledge sharing: Influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Choudhary, N., Deswal, R. K., ve Philip, P. J. (2014). *Impact of organizational justice on employees' workplace and personal outcomes: A study of Indian insurance sector*. SSRN.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., ve Zapata-Phelan, C. P. (2013). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-56). Psychology Press.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., ve Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., ve Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., ve Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics: Promises and prospects. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193-233.
- Cugueró-Escofet, N., ve Fortin, M. (2014). One justice or two? A model of reconciliation of normative justice theories and empirical research on organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 124, 435-451.
- De Clercq, D., Jahanzeb, S., ve Fatima, T. (2021). How abusive supervision ultimately might enhance performance ratings among silent, neurotic employees. *Personnel Review*, 50(5), 1297-1315.

- Demirkasimoglu, N. (2016). Knowledge Hiding in Academia: Is Personality a Key Factor?. *International Journal of Higher Education*, 5(1), 128-140.
- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Fapohunda, T. N. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103.
- Fortin, M., ve Fellenz, M. R. (2008). Hypocrisies of fairness: Towards a more reflexive ethical base in organizational justice research and practice. *Journal of Business Ethics*, 78, 415-433.
- Garg, N., Talukdar, A., Ganguly, A., ve Kumar, C. (2021). Knowledge hiding in academia: An empirical study of Indian higher education students. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2196-2219.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., ve Gully, S. M. (2019). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. (13th Edn). Boston: Cengage Learning.
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., ve Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: Guilford Publications, Inc.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediating, moderating and conditional process analysis: A refresion based approach* (Second Edn.). New York: The Guilford Press.
- Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C., Poloski Vokic, N., ve Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 597-618.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*, 25(2), 182-202.
- Iqbal, O., Ali, Z., ve Azam, A. (2022). Exploring the underlying mechanism between perceived injustice and knowledge hiding: An empirical investigation. *Psychology Research and Behavior Management*, 3683-3697.
- Islam, T., Asif, A., Jamil, S., ve Ali, H. F. (2022). How abusive supervision affect knowledge hiding? The mediating role of employee silence and moderating role of psychological ownership. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (ahead-of-print).
- İspirli, D. (2014). *Knowledge as an object of psychological ownership and knowledge hiding via territoriality among knowledge workers*. (Yükseklisans tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Jahanzeb, S., De Clercq, D., ve Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: The roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, 59(2), 446-462.
- Kelloway, E. K., ve Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2(3), 287-304.
- Khan, A. G., Li, Y., Akram, Z., ve Akram, U. (2022). Why and how targets' negative workplace gossip exhort knowledge hiding? Shedding light on organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1458-1482.
- Maqbool, S., Černe, M., ve Bortoluzzi, G. (2019). Micro-foundations of innovation: Employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 125-145.
- Matteson, M. L., Ming, Y., ve Silva, D. E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library & Information Science Research*, 43(2), 101093.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

- Mohammad, J., Habib, F. Q. B., Adnan, M., ve Alias, B. (2010). Organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2(1), 13-32.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet alguları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. (Doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi.
- Rai, A., ve Agarwal, U. A. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1), 226-256.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Rogelberg, S. G. (2017). *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. California: Thousand Oaks.
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management?. *International Journal of Educational Management*, 14(7), 325-333.
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., ve Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment?. *Academy of Management Annals*, 11(2), 919-959.
- Seligman, M. E. P. & Maier, S. F. (1967). Failure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74 (1), 1-9.
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., ve Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leader's destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1167-1174.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Doktora tezi) Marmara Üniversitesi.
- Teng, J. T., ve Song, S. (2011). An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: Solicited and voluntary. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 104-117.
- Tripp, T. M., Bies, R. J. (2015). "Doing justice": The role of motives for revenge in the workplace. in *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (Cropanzano R. ve Ambrose M. Edn). New York: Oxford University Press.
- Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Webster, J., Brown, G., Zweig, D., Connelly, C. E., Brodt, S., ve Sitkin, S. (2008). Beyond knowledge sharing: Withholding knowledge at work. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 1-37). Emerald Group Publishing Limited.
- Wen Chong, C., Holden, T., Wilhelmij, P., ve Schmidt, R. A. (2000). Where does knowledge management add value?. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 366-380.
- Wu, M., Li, W., Zhang, L., Zhang, C., ve Zhou, H. (2023). Workplace suspicion, knowledge hiding, and silence behavior: A double-moderated mediation model of knowledge-based psychological ownership and face consciousness. *Frontiers in Psychology*, 14, 982440.