

Turkish Studies

Volume 14 Issue 2, 2019, p. 295-312

DOI: 10.7827/TurkishStudies.14932

ISSN: 1308-2140

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL
BALKAN
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE
IBU.EDU.MK

Research Article / Araştırma Makalesi

Article Info/Makale Bilgisi

✍ Received/Geliş: Ocak 2019

✓ Accepted/Kabul: Mart 2019

✍ Referees/Hakemler: Doç. Dr. Harun YILDIZ – Doç. Dr. Kadir YILDIZ – Dr. Öğr. Üyesi Şener ODABAŞOĞLU –
Dr. İnan ERYILMAZ

This article was checked by iThenticate.

ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI VE BİLGİ SAKLAMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL POLİTİKANIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Deniz DİRİK*

ÖZET

Bilgi saklama davranışı, çok boyutlu bir yapı (bilmezden gelme, mantığa büründürme türü bilgi saklama ve kaçınmacı bilgi saklama) olarak bilgi paylaşma/paylaşmama, bilgi yığma, örgütsel sessizlik gibi benzer kavramlardan kuramsal olarak farklılaştığı araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş olan ve çalışanların, sahip oldukları değerli bilgiyi talep eden üçüncü kimselere çeşitli gerekçelerle söz konusu kaynaklarını aktarmaktan çekinmelerini ifade eden bir tutumdur. Bilgi saklama davranışının öncülleri ve ardılları üzerine yapılacak olan çalışmaların önemine işaret eden araştırmacıların tavsiyeleri doğrultusunda bu çalışmada, algılanan örgütsel adaletin bilgi saklama davranışının bir yordayıcısı olarak örgütsel bilgi yönetimi süreçlerini şekillendireceği, bağlamsal bir değişken olan örgütsel politika algısının da söz konusu ilişkiyi düzenleyeceği öngörülmektedir. Kuramsal dayanaklar bağlamında geliştirilen hipotezler, 149 mühendisten toplanan yatay kesitsel veri bağlamında incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, bilgi saklama davranışı, örgütsel adalet algısının yalnızca etkileşim adaleti boyutu ile düşük seviyede ilişkili bulunmuş; bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı açısından yalnızca nispi bir etki söz konusu olmuştur. Örgütsel adalet alt boyutları ile algılanan örgütsel politika arasında ise yüksek düzeylerde anlamlı ve ters yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algısının, yalnızca bilmezden gelme türü bilgi saklama boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu ve algılanan örgütsel politikanın söz konusu iki değişken arasındaki ilişkilerin gücünü azaltıcı yönde düzenleyici rol oynadığı (buffering moderation) çalışmanın temel bulgularıdır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi saklama, örgütsel adalet algısı, algılanan örgütsel politika

*  Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, E-posta: denizzdirik@gmail.com

JEL Sınıflandırma: D20, D23, L20, D80

**THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL
POLITICS ON THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS AND
KNOWLEDGE HIDING BEHAVIOR**

ABSTRACT

The concept and construct of knowledge hiding has recently been conceptually distinguished from similar concepts such as knowledge sharing/withholding, knowledge hoarding and organizational silence and it has been theoretically proven to be a multidimensional construct comprising of three distinct sub-scales, namely playing dumb, rationalized hiding and evasive hiding. Knowledge hiding has been defined as an intentional practice of avoiding sharing knowledge with someone who has explicitly requested to learn it, on grounds of various reasons. Researchers have pointed to the significance of future research on antecedents and consequences of knowledge hiding behavior. As a response to this call, the present study investigates employees' perceptions of organizational justice as a potential antecedent of knowledge hiding behavior and analyzes the role of perceived organizational politics as a contextual moderating variable. The theory-driven hypotheses are tested on a sample of 149 engineers. According to the findings of the study, the only correlation between knowledge hiding and justice perceptions occurs between interactional justice dimension and playing dumb type of knowledge hiding, albeit at a relatively low level. However, there are significantly negative and relatively high correlations between organizational justice perceptions and perceived organizational politics. Organizational justice perceptions have significant effects on participants' playing dumb type of knowledge hiding behavior, and perceptions of organizational politics play a buffering role in the relationship between perceived organizational justice and playing dumb subscale of knowledge hiding.

STRUCTURED ABSTRACT

This study investigates the link between perceived organizational politics and knowledge hiding, and the potential moderating role of perceived organizational politics through data from 149 engineers based on survey method and correlational research design. Knowledge hiding has been defined as an intentional practice of avoiding sharing knowledge with someone who has explicitly requested to learn it, on grounds of various reasons. The concept and construct of knowledge hiding has recently been conceptually distinguished from similar concepts such as knowledge sharing/withholding, knowledge hoarding and organizational silence and it has been theoretically proven to be a multidimensional construct comprising of three distinct sub-scales, namely playing dumb, rationalized hiding and evasive hiding. Researchers have pointed to the significance of future research on antecedents and consequences of knowledge hiding behavior. Designed as a response to this call, this study

is to our knowledge the first direct, empirical attempt testing the aforementioned relationship. As such, the findings of this study could benefit future researchers who will investigate the nomological network of knowledge hiding behavior, as well as contributing to future studies on politics and justice perceptions.

Knowledge hiding is likely to occur in environments and circumstances where and when people do not trust their organization, peers or managers; where knowledge hiding is a common practice and is maintained based on norms of reciprocity; when there is a high level of psychological ownership towards knowledge; when employees are hesitant about losing their competitive advantage by sharing knowledge, and when they do not like the person requesting knowledge (Connelly et al., 2012; İspirli, 2014; Peng, 2013). Knowledge hiding is usually associated with negative outcomes for the organization, and it is usually positioned as a deviant employee behavior that harms the organization. The current study proposed that perceptions of organizational justice could act as a buffer against such detrimental effects of knowledge hiding, and that the former could predict knowledge hiding as a robust antecedent. Findings reveal that interactional justice is correlated with playing dumb type of knowledge hiding at a relatively low level, albeit significantly. However, other subscales of justice perceptions, namely procedural justice and distributive justice reveal zero correlations with knowledge hiding. Moderated regression analysis featuring “playing dumb” as a dependent variable shows that employees with higher levels of perceived organizational politics are more likely to play the dumb when they believe their organization to ignore justice and equity in interactions with employees.

The findings reveal significantly negative and high correlations between perceptions of organizational politics and justice. This is proof that employees’ belief that their organization behaves fairly in resource allocation and distribution, in applying procedures and in maintaining interactions feeds off perceptions of organizational politics. The association between organizational justice perceptions and organizational politics have received scholarly attention previously, and the relevant literature points to significantly negative correlations between the two. Specifically, studies reveal that politics serve to personal interest of some individuals at the expense of the greater good, and that people refuse to work in an environment where injustice is condoned and even reinforced, and that employees choose to leave such organizations in the long run (Cropanzoni et al., 1997; Kacmar, and Baron, 1999). To the contrary, higher perceptions of justice are associated with less politics, and people nurture relatively lower levels of intention to leave (Byrne, 2005). The studies examining the link between politics perceptions and job satisfaction also point to role of justice perceptions in mitigating the negative influence of perceived organizational politics (Harris et al., 2007). As compatible with the previous literature, the current empirical data confirms the negative association between organizational politics and justice perceptions. However, the assumption that perceptions of organizational politics would contribute to greater knowledge hiding is only partly confirmed given that “playing dumb” subscale of knowledge hiding is the only construct positively correlated with perceived organizational politics. Playing dumb type of knowledge hiding involves deception and trickery, and hence incorporates some form

of political behavior. To the extent that organizational climate supports and reinforces political attitudes, and norms of reciprocity and trust are violated, it is highly likely that attitudes such as playing dumb type of knowledge hiding are displayed (Connelly et al., 2012).

Research shows that employees' perceptions of how they are treated by others in an organization and how they reciprocate in terms of feelings, motivation, and satisfaction could not be explained without a view to macro societal characteristics of a country (Chemers, 2000). Considered in the context of Turkish societal culture where the current study is conducted, the first priority should be given to distinguishing between perceptions of organizational justice from a democratic and egalitarian values perspective, and perceptions of justice from a taken-for-granted role distributions and societal expectations perspective. That said, Turkey is a historically high-power distance and collectivistic country with high uncertainty avoidance where feminine values pervade (Sargut, 2015; Hofstede, 1980). The social context is characterized by a relatively tall, hierarchical structuring with conservative inclinations (Dirik, 2017), inevitably permeating the organizational context and reinforcing role expectations through spillover effect (Mittal, and Elias, 2016). Societal characteristics, values such as high-power distance and role expectations, structural patterns such as tall hierarchies have direct effects on how justice is perceived/interpreted, and how norms of reciprocity translate into action. Individuals for whom a certain distance between subordinates and superiors is the norm could normalize injustice, and such practices do not call for negative reciprocation. In other words, those individuals could be more tolerant of unfair practices and choose not to engage in knowledge hiding behavior even if some form of knowledge withholding could be likely. Another aspect whereby power distance could be consequential in terms of knowledge hiding is the possibility that employees could have more powerful attitudes towards their organization and superior than towards their knowledge, and hence a lack of motivation in acting against the interests of those former. Employees could also enjoy emphasizing a collective possession of knowledge rather than making it an individual property by underlining pluralistic state of ownership.

Overall, the study reveals that perceptions of organizational justice is not one of the most robust and primary antecedents of knowledge hiding behavior although interactional justice could account for some of the variance in playing dumb subscale. Moreover, the study has practical implications in terms of showing when and how perceptions of organizational politics could generate organizationally detrimental and undesired consequences, and how those could be regulated. As such, perceptions of politics and justice do not need to be mutually exclusive. Individuals could sometimes have both high perceptions of politics and justice at the same time, and it is likely to regulate employee behavior such that organizations do not suffer. A simultaneous occurrence of low justice perceptions and high politics perceptions is associated with an atmosphere which organizations need to deter as much as possible given that it is possible to manage in situations when one is high and the other is low whereas it is a challenge to manage deviant employee behavior when lack of justice perceptions and organizational politics are both high.

Keywords: Knowledge hiding, organizational justice perceptions, perceived organizational politics

JEL Classification: D20, D23, L20, D80

Giriş

Geçmişini hatırlayarak bugünü anlamlandırmak ve gelecekle ilgili projeksiyonlarda bulunabilmek hem örgütler hem de bireyler için hayati önem taşır. Bu sürecin en kritik unsuru ise stratejik bir iletişim aracı olan bilgidir. Günümüz örgütlerinde, bireysel ve kolektif başarının anahtarı bilgiyi etkin biçimde yönetebilme becerisinde saklıdır. Değerli, özgün ve rekabet avantajı sağlayan türden farklılaştırılmış bilginin üretimi, aktarımı, paylaşımı ve ticarileştirilmesi, 21. yüzyılın en kritik işletme faaliyeti ve kariyer başarımının en önemli unsuru ve sermayenin yeni formu olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim, geleneksel üretim faktörleri olan emek (iş gücü), ham madde ve sermaye üçlüsüne sonradan eklenen teknoloji, işte bu kıymetli bilginin bir ürünüdür.

Örgütler, bir çalışanı istihdam etmeye karar verdiklerinde, aslında o kişinin sahip olduğu bilgiyi ve bilgi üretme/işletme kapasitesini örgütün ihtiyaçları ile ilişkilendirmekte; yani, örgütsel amaçların söz konusu kişinin bilgi haddinin sınırları kapsamında gerçekleştirilebileceğine kanaat etmektedirler. Bu anlamda, çalışanların sahip olduğu kıymetli bilgiyi değerlendirebilmek örgütlerin insan kaynağı politikalarının özünü oluşturmaktadır. Bilgiyi elinde tutan taraf açısından değerlendirildiğinde ise, örgütsel amaçlara hizmet edecek biçimde bilginin kullanımı, değerlendirilmesi, zenginleştirilmesi ve geliştirilmesi, bireysel birtakım süreçlerden etkilendiği kadar, örgütsel değişkenlerin de bir ürünü olmaktadır.

Örgütsel atmosferin nasıl algılandığı ve örgüt ikliminden kaynaklanan güven ortamı, politik algılar, liderin davranışları ve lidere yönelik düşünceler, lider ile çalışan arasındaki etkileşimin kalitesi, yönetimin tutumu, hakkaniyet algıları gibi çok sayıda içsel ve dışsal faktör kişinin bilgiyi işleme süreçlerini yönlendirmektedir (Huo, Cai, Luo, Men ve Jia, 2016). Örgüte ilişkin koşulları olumlu değerlendiren çalışanların, sahip oldukları bilgiyi örgütün lehine ve amaçlarına hizmet eder yönde kullanması; aksine örgütsel koşullardan memnuniyetsiz olanların ise sahip oldukları bilgiyi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmaktan kaçınması ve hatta örgütün aleyhinde saiklere yönlendirmesi mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların süreçler, etkileşimler ve kaynakların dağıtımı noktasında örgütlerinin kendilerine ne derece adaletli davrandığına ilişkin algılarının sahip oldukları bilgiyi paylaşma niyetlerine ve davranışlarına etki edeceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmada ayrıca, örgütsel atmosfere ilişkin politik algıların sözü edilen ilişkide biçimleyici rol oynayacağı iddia edilmekte ve bu ilişkiler, bilgi işçisi olarak tanımlanabilecek ve katma değerli bilgi üretme potansiyeli yüksek mühendislerden oluşan bir örneklem bağlamında irdelenmektedir. Çalışmadan elde edilen bulguların, günümüzde eksikliğini giderek daha fazla duyduğumuz “adalet” görüngüsünün örgüt yaşamındaki iz düşümlerini aydınlatması ve bilgiye yönelik tutumlar üzerindeki etkilerinin açıklığa kavuşturulmasına ek olarak, örgütlerdeki politik atmosferin dinamiklerine ışık tutması beklenmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Bilgi Saklama

Etkili bilgi yönetimi, örgütlere, daha yüksek çalışan/örgüt performansı ve daha yüksek düzeylerde inovasyon gibi çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Collins ve Smith, 2006). Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi paylaşmalarını beklemektedir (Cabrera ve Cabrera, 2002). Çok sayıda örgütün çalışanlar arasındaki bilgi aktarımını kolaylaştırmaya yönelik sistemlere yatırım yapmasının ardındaki gerekçe budur (Wang ve Noe, 2010). Tüm örgütsel çabalara rağmen, çalışanların kasıtlı olarak meslektaşlarından bilgi sakladıkları bilinen bir gerçektir. Örgütsel alanda bilgi saklama, başkalarının talep ettiği bir bilginin bilinçli olarak gizlenmesi veya karşı tarafa aktarılmasısı

olarak tanımlanmaktadır (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Bilgi aktarımının değerini ve örgütsel performansa katkısını dikkate aldığımızda, bilgi saklama her ne kadar üretim karşıtı davranışlar gibi kasıtlı olarak örgüte veya bir kimseye zarar verme niyetiyle ortaya çıkmasa da (Connelly ve Zweig, 2015) arzu edilen bir davranış örüntüsü değildir. Örgüt literatüründe kavramı ilk defa tanımlayan Connelly ve diğerlerine (2012) göre, bilmezden gelme (playing dumb), mantığa büründürme türü bilgi saklama (rationalized hiding) ve kaçınmacı bilgi saklama (evasive hiding) olmak üzere üç tür bilgi saklama davranışı söz konusudur. Bilmezden gelme türü bilgi saklamada bilgi saklayan taraf kendisinden talep edilen bilgiden haberdar değilmiş gibi davranarak bir tür aldatma davranışı sergilemekte ve talebe müspet karşılık vermemektedir. Kaçınmacı bilgi saklamada karşı tarafı yanlış bilgilendirme veya talep edilen bilginin ileriki bir tarihte iletileceği yönünde vaatlerde bulunma söz konusudur. Bu tür bilgi saklamada da bir tür aldatmaca ve yanıltma niyeti mevcuttur. Mantığa büründürme türü bilgi saklamada talep edilen bilginin neden iletilemeyeceğine ilişkin haklı bir gerekçe belirtilmekte veya sorumluluk, üçüncü taraflara atfedilmektedir (İspirli, 2014).

Bilgi saklama; bilgi paylaşma, üretim karşıtı iş davranışları, sapkın davranışlar, iş yeri zorbalığı, sosyal baltalama, sessizlik ve işyeri nezaketsizliği gibi birtakım benzer kavramlarla ortak özellikler taşıırken, diğer taraftan bu kavramlardan kuramsal olarak farklılaşmaktadır (Connelly vd., 2012; Knoll ve van Dick, 2013; Samnani ve Singh, 2014). Bir çalışan, eleştiri veya kınama gibi dışsal bir tehdit unsurunun varlığında veya sahip olduğu bilginin görece bir üstünlük kaynağı teşkil etmesi durumunda bilgi saklama davranışına yönelebilmektedir. Her iki durumda da, koruma ve emniyet iç güdüsünün tetiklediği kaçınmacı düzenleyici odaklar (Higgins, 1997), başkalarının, çalışanın sahip olduğu bilgiden faydalanarak menfaat elde etmeleri ihtimali karşısında harekete geçmektedir. Güvensizliğin hakim olduğu, bilgi aktarımının gerçekleşmediği ve tarafların karşılıklı misillemeleri sonucunda bilgi saklamanın norm haline geldiği bir çevrede, bu türden bir kaçınmacı odaklılık yaratıcılığın yok olması ile sonuçlanacaktır (Çerne, Nerstad, Dysvik, & Škerlavaj, 2014).

Bilgi saklama davranışının, güvensizlik, örgütsel adalet algıları, örgüt iklimi gibi bazı kişiler arası ve bağlamsal faktörler tarafından yordanaacağı öngörülmektedir (Çerne vd., 2014; Connelly vd., 2012; Connelly ve Zweig, 2015). İnsanlar arası güvensizlik sosyal mübadelenin etkililiğini azaltan bir unsur olarak bilgi saklama davranışını tetikleyebilecektir (Connelly vd., 2012). Yönetime güvenin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında Renzl (2008), kişinin özgün değerini kaybetme korkusunun ve bundan ileri gelen bilgi paylaşmama davranışı ile sahip olduğu bilgiyi duyurmaktan çekinmesinin, yönetime duyulan güvenden etkilendiğini ortaya koymuştur. Benzer biçimde Bock ve diğerleri (2005), çalışanların, terfi etme şanslarını azaltma ihtimali veya hiçbir karşılığı olmayacak biçimde zaman ve çaba israfına yol açacağı gerekçesiyle bilgi paylaşmaktan kaçınabileceklerini ifade etmektedir. Michailova ve Husted (2001) bilgi yığılma davranışının kişinin benzersiz değerini kaybetme korkusundan ve rekabetçi avantajlarını muhafaza etme kaygısından ileri gelen bir tutum olduğunu ifade etmişlerdir. Çeşitli bağlamlarda yapılan araştırmalar, bilgi saklama davranışının yaygınlığını kanıtlamaktadır (Peng, 2013; The Globe and Mail, 2006). Bu anlamda bu çalışmanın ilk varsayımı bilgi saklama davranışının çalışanlar arasında gözlenebileceği ve çalışanların örtük veya açık bilgilerini, şahsi değer ve statülerini devam ettirme gibi kaygılarla saklamayı tercih edebilecekleridir (İspirli, 2014). Akabinde ise bilgi saklama davranışının çalışanların örgütlerini ne derece adaletli algıladıkları bağlamında şekilleneceği ve örgütün politik atmosferinden bağımsız biçimde değerlendirilemeyeceği öngörülmektedir.

Örgütsel Adalet

Çalışanların, iş yerlerinde kendilerine ne derece adil davranıldığına ilişkin algılarını ve bu durumun, çeşitli iş sonuçlarını nasıl etkilediğini ifade eden örgütsel adalet kavramı (İşcan ve Sayın, 2010), Greenberg'e (1990) göre bir örgütte çalışanların nasıl seçildiği, performanslarının nasıl değerlendirildiği ve ücret-ödül-terfi gibi süreçlerin nasıl yönetildiğine göre şekillenmektedir. Adams'ın eşitlik kuramına dayandırılan örgütsel adalet kavramı, örgütsel kaynakların nasıl dağıtıldığı (dağıtım

adaleti), işlemlerin nasıl yürütüldüğü (işlem-prosedür adaleti) ve etkileşimlerin nasıl gerçekleştiği (etkileşim adaleti) konularında çalışanların geliştirdiği algıların bir özetidir (Colquitt, 2001). Dağıtım adaleti, bir çalışanın kendi emeği karşılığında aldığı ödül ve sorumluluk gibi sonuçları, diğerlerinin kişisel çabaları karşılığında elde ettikleriyle karşılaştırması sonucu algıladığı adalet olarak tanımlanır (Greenberg, 1990). Süreç adaleti, çalışanların adalet anlayışlarının yalnızca sonuçlarla değil, aynı zamanda süreçlerle de şekillendiğini ifade eden adalet türüdür. Etkileşim adaleti ise bir örgütte aynı süreçlerin farklı kişilere benzer biçimde uygulanıp uygulanmadığının bir ölçütü olup, kişiler arası etkileşimlerin kalitesinden beslenen adalet algısıdır.

Araştırmalar, örgütsel adaletsizlik algılarının düşük çalışan motivasyonu, iş doyumunda azalma, örgütsel bağlılık düzeyinde düşüş, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, stres, tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla; yüksek örgütsel adalet algılarının ise yüksek iş tatmini, örgütsel güven, iş performansı, bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iç girişimcilik gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğuna işaret etmektedir (Ayden ve Yılmaz, 2018; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; İşcan ve Sayın, 2010; Meydan, 2011; Şeşen ve Basım, 2010; Zhang, 2006). Örgütsel adaletsizlik algıları, kişilerin gönüllülük esaslı davranışlarında azalmaya yol açmakta ve saklama eğilimlerini perçinleyebilmektedir (Özen-İşbaşı, 2000). Adalet algıları yüksek olduğunda ise bireyler, örgütün lehine olacak şekilde biçimsel rol sorumluluklarının ötesine geçen davranışlara sevk olunmaktadır. Yüksek adalet algılarının iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve inisiyatif alma gibi sonuçlarla ilişkilenmesinin ardındaki gerekçe, bu türden bir örgütsel çevrenin bireyleri iş tanımları gereği zorunlu olmadıkları davranışlara teşvik etmesidir (Greenberg ve Baron, 2000).

Bu aşamada, bilgi saklama davranışının, çalışanların örgütsel süreçlerin hakkaniyetle yönetildiğine ilişkin algılarından etkileneceği düşünülmektedir. Buna göre adaletli bir çalışma ortamı tesis olduğunda, çalışanların bilgi saklama davranışlarında azalma olması beklenmektedir.

Bilgi saklama davranışının farklı alt boyutları açısından bakacak olursak, adalet algısı yüksek olan çalışanların, karşı tarafı kandırmaya yönelik olan bilgi saklama davranışlarından daha ziyade kaçınacakları, ancak yine de bilgi saklama davranışına yönelmeleri gerekecek ise bunu mantığa büründürme türü bilgi saklama davranışından yana bir tutumla gerçekleştirecekleri düşünülmektedir.

Hipotez 1: Örgütsel adalet algıları, bilgi saklama davranışını etkiler. Spesifik olarak, örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların bilgi saklama düzeyleri görece daha düşüktür.

Algılanan Örgütsel Politikanın Düzenleyici Rolü Üzerine Değerlendirme

Politika nedir? Bu soruya farklı disiplinler farklı zamanlarda çeşitli cevaplar vermiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu cevaplar iki farklı görüş altında toplanmaktadır. Görüşlerden birine göre politika, genel olarak toplumda özel olarak toplumun pratik uzantısı olan örgütlerde varlığını sürdüren, farklı fikir ve çıkarlara sahip bireyler veya gruplar arasındaki çatışma ve mücadeleyi tanımlamak için kullanılmaktadır. İktidara veya onun sağlayacağı imtiyazlara sahip olmak, etiyolojik olarak mevzu bahis çatışmanın temelidir. Diğer görüşe göre ise politika, ütopyik değerlendirilebilecek bir perspektiften, genel çıkarları ve ortak iyiliği gerçekleştirmek adına bir düzen yaratma aracı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal gerçeklerin doğasından hareketle karmaşık bir nitelik taşıyan politika kavramı tek bir tanıma sığmayan, *a priori* değer yargılarından (iyi-kötü, faydalı-zararlı) uzak, geniş ve bütüncül bir bakış açısı gerektiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Eryılmaz ve Altın Gülova, 2017). Benzer şekilde örgütsel politika, iki farklı bakış açısıyla, kimi zaman örgütlerin karanlık yüzü, kimi zaman ise arzulanmış sonuçlara ulaşmayı sağlayan bir araç olarak değerlendirilmiştir (Yüksel, 2013). Politika kavramının müphem olduğu ölçüde içeriksel olarak kapsamlı bir kavram olan örgütsel politika, söylenen sözler ve sergilenen davranışlar kadar söylenmeyen sözler ve sergilenmeyen davranışları dahi kapsadığından, karmaşık ve çetrefillidir (Mohan Bursalı, 2008). Nitekim, örgütsel kararlar, dağıtılan kaynaklar, terfi, maaş, yönetici ve akranlar hakkında sarf edilen sözler ve örgüt içerisinde alınan kararları, kaynakların paylaşımını, terfi süreçlerini ve iş arkadaşlarını etkileme amaçlı her türlü eylem

politikanın sınırlarına dahildir. Yine, politik davranmak adına sessiz ve eylemsiz kalmak da bir o kadar politik bir davranış olabilmektedir (Mohan Bursalı, 2008). Birey veya kliklerin, örgütsel (kıt) kaynakların dağıtımı için rekabet ederken stratejiler ve amaçlar ürettikleri süreç (Ertekin, 2003:2) şeklinde tanımlanan örgütsel politika, genellikle kişisel çıkarları korumak ve geliştirmek üzere sergilenen davranışlar olarak yorumlanmaktadır (Ferris ve Kacmar, 1992). Mayes ve Allen (1977:675'ten aktaran Mohan Bursalı, 2008), örgütsel politikayı, “*örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi*” şeklinde tanımlamaktadır. Tanımların ortak noktası ise örgütsel politikanın olumsuzluğudur. Nitekim, Gandz ve Murray (1980) çalışmasına göre yöneticilerin %93'ü örgütsel politikanın varlığını olağan görmekte; %89'u başarılı yöneticilerin iyi politikacılar olması gerektiğini düşünmekte ve %70'i politik davranmanın örgütlerde ilerlemek için gerekli olduğunu savunmaktadır. Yine bu yöneticilerin %55'i politikanın verimliliğe zarar verdiğini, %48'i de tepe yönetimin politikayı örgütten uzaklaştırması gerektiğini düşünmektedir. Buna göre, güç ve politika örgütler ve bireyler için gerekli ancak bir o kadar da hoşlanılmayan kavramlardır.

Olumlu sonuçlara ulaşmak veya olumsuz sonuçlardan kaçınmak adına uygulanan kişiler arası bir etki olarak tanımlanan ve olumsuz yönüne vurgu yapılan politika, örgütsel alanda istenmeyen birtakım iş çıktıları ile ilişkilendirilmiştir. Çalışanların örgüt ortamını politika olarak algılamaları, adalet ve güven duygularını sarsabilmekte; işten ayrılma niyeti, düşük performans, azalan iş doyumunu, azalan bağlılık ve artan iş stresi, iş kaygısı gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Eryılmaz ve Altın Gülova, 2017; Ferris vd., 1989). Aksine örgütsel bağlılık, örgütsel destek, örgütsel adalet gibi çeşitli değişkenler ise bireylerin politikaya yönelik olumsuz algılarını azaltabilmekte ve örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyebilmektedir.

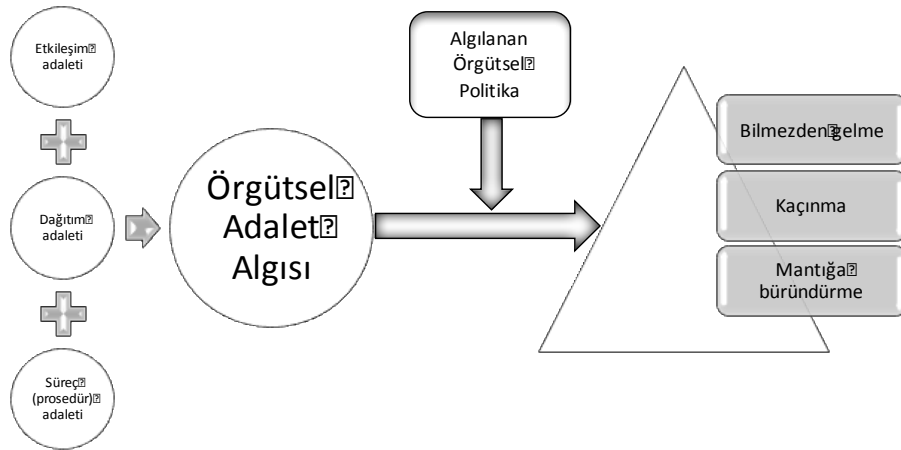
Bilgi saklama davranışının, bağlamsal değişkenlerden ve koşullardan bağımsız gerçekleşmeyeceği, hangi bilgi saklama davranışının öne çıkacağına da yine koşul bağımlı olacağı öngörülmektedir. Yine çalışanların örgütsel paydaşların politik davranışları karşısında bilgi yönetimi süreçlerini düzenlemeleri beklenmektedir. Çalışma ortamının politik olarak algılanması durumunda, özellikle karşı tarafı aldatmaya yönelik türden bilgi saklama davranışlarının artması, adalet algılarının bilgi saklama üzerindeki olumlu etkisinin azalması beklenmektedir. Nitekim adalet algısı, her örgütün kendi biçimsel ve biçimsel olmayan süreçlerine göre şekillenen özgün bir nitelik arz eder ve çevresel koşullardan etkilenir (Meydan, 2011). Buna göre algılanan örgütsel politikanın, adalet algısı ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynayacağı varsayılmaktadır.

Hipotez 2: Algılanan örgütsel politika, örgütsel adalet algıları ile bilgi saklama davranışı arasında düzenleyici rol oynar. Spesifik olarak, çalışanların politika algısı yüksek olduğunda, örgütsel adalet ile bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkinin gücü zayıflar.

Araştırmanın Metodu ve Bulgular

Araştırma Modeli

Çalışmanın temel varsayımı, örgütsel adalet algılarının, bilgi saklama davranışı üzerinde etkili olacağı yönündedir. Örgütsel adalet ve bilgi saklama arasındaki ilişkide, çalışanların örgüt ikliminin ne derece politik olduğuna ilişkin algılarının ise düzenleyici rol oynayacağı düşünülmektedir. Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Yöntem

Çalışma grubu, özel sektörde çalışan mühendislerden oluşmaktadır. Çalışma tarayıcı nitelikli olup, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 149 katılımcıya ulaşılmıştır. Anket yönteminin benimsendiği araştırmaya katılanların 33’ü kadın ve 116’sı erkektir. Katılımcıların ortalama yaşı 32,6 ve ortalama iş tecrübesi ise 11,2 yıldır.

Bilgi saklama davranışını ölçmek için Connelly ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen ve İspirli (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 maddelik ve 3 alt boyutlu (bilmezden gelme, mantığa büründürme, kaçınmacı) ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, iş arkadaşları kendisine bir soru sorduğunda kişinin ne şekilde yanıt vereceğini belirlemeye yönelik, “o konuda bilgim yokmuş gibi davranırım”, ve “sorularına cevap veremeyeceğimi söylerim” gibi ifadeler yer almaktadır. İspirli (2014) çalışmasında ölçeğin toplam açıkladığı varyans %78 ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları bilmezden gelme boyutu için 0,89, mantığa büründürme için 0,94 ve kaçınmacı bilgi saklama alt boyutu için 0,95 olarak bulunmuştur. Ölçüm modelinin veriye kabul edilebilir düzeyde uyum sergilediğinin kabul edilebilmesi için ilgili indeks değerlerinin $\chi^2/df < 5$, $RMSEA \leq 0,08$, $CFI > 0,90$, $AGFI > 0,90$ (Çokluk vd., 2010; Hu ve Bentler, 1999; Şimşek, 2007; Wang ve Wang, 2012) aralıklarına yakın olması kriteri gözetilmiştir. Bu çalışmada ise doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri $\chi^2/sd=2,96$, $RMSEA=0,07$, $CFI= 0,90$, $AGFI= 0,90$ ’dır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,88 olup, alt boyutlar açısından güvenilirlik katsayıları bilmezden gelme için 0,82, mantığa büründürme için 0,85 ve kaçınmacı bilgi saklama için 0,92 bulunmuştur.

Örgütsel adalet algısını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilip, Özmen ve diğerleri (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan, 20 madde ve 3 alt boyuttan (dağıtım, işlem ve etkileşim) oluşan ölçek düzenlenerek kullanılmıştır. Ölçekte, “amirim benimle olan diyaloglarında samimidir” ve “ücret, terfi, ödül vb. verildiği süreçler sırasında görüş ve duygularımı ifade etmem mümkündür” gibi ifadeler yer almaktadır. Özmen ve diğerlerinin çalışmasında ölçeğin toplam açıkladığı varyans %68 ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları dağıtım adaleti algısı boyutu için 0,94, işlem adaleti algısı boyutu için 0,86 ve etkileşim adaleti algısı boyutu için 0,88 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri $\chi^2/sd=2,86$, $RMSEA=0,08$, $CFI= 0,95$, $AGFI=0,95$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı 0,92 olup, alt boyutlar açısından güvenilirlik katsayıları dağıtım adalet için 0,93, işlem adaleti için 0,88 ve etkileşim adaleti için 0,90 bulunmuştur.

Örgütsel politika algılarını ölçmek için Kacmar ve Ferris (1991) tarafından 40 maddelik olarak geliştirilen ölçeğin, Kacmar ve Carlson (1997) tarafından uyarlanan 12 maddelik kısa formu kullanılmıştır. Yüksel (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyutlu ölçekte, “bu şirkette, hak edenden ziyade iltimas gösterilen kişiler öne çıkar” ve “çalışanlar, terfi etmek için meslektaşlarının ayağını kaydırırlar” gibi ifadeler yer almaktadır. Yüksel’in (2013) çalışmasında tek boyutlu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. Ölçekte ters kodlanan maddeler yer almaktadır (2, 3, 6, 7, 11 ve 12). Bu çalışmada ise çift faktöre yüklenen iki adet ters kodlu maddenin (2 ve 3 numaralı maddeler) çıkarılması ile yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri $\chi^2/sd=2,00$, RMSEA=0,05 CFI=0,90, AGFI= 0,90’dır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,90’dır.

Ölçeklerin değerlendirilmesinde 1 “Tamamen Katılmıyorum, 5 “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları, ortalamalar, standart sapmalar ve iç tutarlılık katsayıları Tablo 1’de yer almaktadır.

Çalışmada kullanılan veri setinin çok değişkenli istatistiksel analize uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla çok değişkenli normal dağılım testi yapılmış, veri seti için bulunan mahalanobis uzaklıkları ile ters birikimli ki-kare değerleri arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. %95 güven aralığında değişkenlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Kalaycı, 2016). Çok değişkenli normal dağılım koşulunun sağlanması ile birlikte, değişken çiftleri arasında söz konusu olabilen çoklu doğrusallık sorununun, yani ölçek maddelerinin ikiye bölünebilir halde birbirleriyle yüksek derecede (0,90 ve üzeri) ilişkili olması durumunun kontrol altına alındığından ayrıca emin olunmuştur (Çokluk vd., 2010). Korelasyon analizine göre, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu olmadığı söylenebilir.

Korelasyon analizi bulgularına göre, örgütsel adalet algısı alt boyutları ile algılanan örgütsel politika arasında negatif yönlü, anlamlı ve yüksek düzeylerde korelasyon söz konusudur. Algılanan örgütsel politika ile en yüksek ilişkili değişkenler sırasıyla etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve işlem adaletidir. Bilgi saklama alt boyutlarından algılanan örgütsel politika ile ilişkili olan tek boyut bilmezden gelme türü bilgi saklama olup, orta düzeyde pozitif korelasyon bulunmuştur. Bilgi saklama ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilere bakıldığında ise, dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile bilmezden gelme türü bilgi saklama arasında anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir. Nitekim, örgütsel adalet algıları ile bilgi saklama davranışı arasında beklenen ters yönlü ilişki, tek bir alt boyut dışında doğrulanamamıştır.

Kısıtlı sayıda korelasyon bulgusu izlenmiş olsa da örgütsel adalet algısı alt boyutlarının bilgi saklama davranışı üzerindeki olası etkilerini yordayan ve bu ilişkilerde algılanan örgütsel politikanın rolünü ortaya çıkarmayı amaçlayan hiyerarşik regresyon modelleri kurulmuştur.

Araştırmanın düzenleyici etki öngören hipotezini sınamak amacıyla bilgi saklama davranışı alt boyutlarının bağımlı değişkenler ve örgütsel adalet algısı alt boyutlarının bağımsız değişkenler olduğu ve algılanan örgütsel politikanın etkileşim değişkeni yaratılmak suretiyle modellere dahil edildiği üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır (Tablo 2).

Bilmezden gelme türü bilgi saklamanın bağımlı değişken ve etkileşim adaleti, işlem adaleti ve dağıtım adaletinin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı ilk modele, ikinci aşamada algılanan örgütsel politika ve üçüncü aşamada etkileşim terimleri eklenmiştir. Toplam modelin açıklama gücü %17,1 olarak gerçekleşmiştir ve modele anlamlı katkı yapan tek etkileşim terimi EA*AÖP çarpımıdır. Yani, etkileşim adaleti ve algılanan örgütsel politikanın çarpımıyla oluşturulan etkileşim teriminin modele dahil edilmesi ile modelin açıklama gücünde anlamlı artış izlenmiştir. Buna göre, algılanan örgütsel politika, etkileşim adaletinin bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisini azaltıcı yönde rol oynamaktadır ($\beta=-,0155$, $p<0,01$).

Kaçınmacı bilgi saklamanın bağımlı değişken ve etkileşim adaleti, işlem adaleti ve dağıtım adaletinin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı modele, ikinci aşamada algılanan örgütsel politika ve üçüncü aşamada etkileşim terimleri eklenmiştir. Toplam modelin açıklama gücü anlamlı olmamakla birlikte %6 olarak gerçekleşmiştir ve etkileşim terimlerinin hiçbirisi modele anlamlı katkı yapmamıştır. Buna göre, algılanan örgütsel politika, örgütsel adalet algısı boyutlarının kaçınmacı bilgi saklama davranışı üzerindeki etkilerini düzenleyen bir değişken olmamaktadır ($p>0,05$).

Mantığa büründürme türü bilgi saklamanın bağımlı değişken ve etkileşim adaleti, işlem adaleti ve dağıtım adaletinin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı modele, ikinci aşamada algılanan örgütsel politika ve üçüncü aşamada etkileşim terimleri eklenmiştir. Toplam modelin açıklama gücü anlamlı olmamakla birlikte %8 seviyesindedir. Birinci ve ikinci adımlarda tüm değişkenlerin anlamlı etkileri görülse de algılanan örgütsel politikanın etkileşim değişkeni yaratılmak suretiyle söz konusu modellere dahil edilmesi modellerin açıklama gücüne katkıda bulunmamıştır. Buna göre, algılanan örgütsel politika, örgütsel adalet algısı boyutlarının mantığa büründürme türü bilgi saklama davranışı üzerindeki etkilerini düzenleyen bir değişken olmamaktadır ($p>0,05$).

Bu bulgular ışığında, çalışmanın ikinci hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Düzenleyici etkinin varlığına işaret eden ilk regresyon modeli için Şekil 2’de yer alan ve etkileşimin yönünü gösteren düzenleyici etki grafiği çizilmiştir (Aiken ve West, 1991).

Tablo 1. Korelasyon Analizi, Ölçek Ortalamaları ve İç Tutarlılık Katsayıları

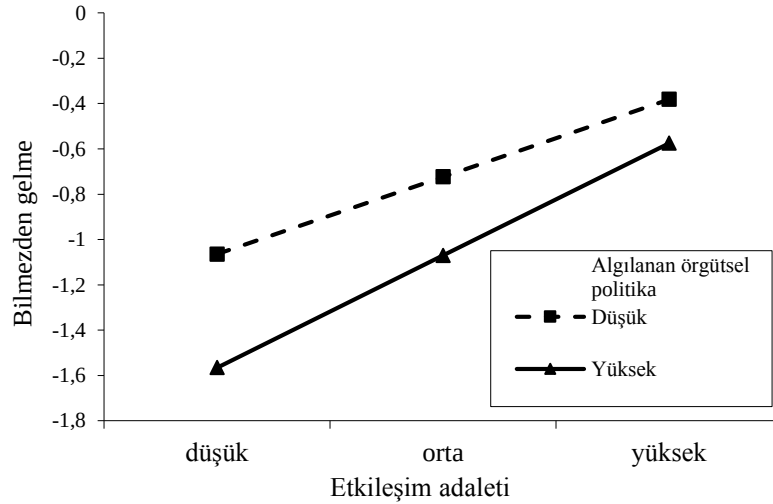
	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1.AOP	3,472	,830	(0,90)							
2.BILMEZ	2,008	,778	,266**	(0,82)						
3.KACIN	1,824	,981	0,088	,601**	(0,85)					
4.MANTIK	1,832	,918	0,012	,508**	,602**	(0,92)				
6.ETKI	2,321	,988	-,665**	-0,141*	0,050	0,138	0,062	(0,90)		
7.ISLEM	2,662	,905	-,512**	0,102	0,045	0,076	0,063	,755**	(0,88)	
8.DAGITIM	3,001	,902	-,554**	-0,120*	-0,054	0,077	-0,039	,781**	,731**	(0,93)

$N=149$, * $p<0,05$, ** $p<0,01$, Parantez içi değerler güvenilirlik katsayılarıdır. AOP=Algılanan örgütsel politika, BILMEZ=Bilmezden gelme türü bilgi saklama, KACIN=Kaçınmacı bilgi saklama, MANTIK=Mantığa büründürme türü bilgi saklama, ETKI=Etkileşim adaleti, ISLEM=İşlem adaleti, DAGITIM=Dağıtım adaleti.

Tablo 2. Hiyerarşik Regresyon Analizleri

Bağımsız değişkenler	Bilmezden gelme			Kaçınmacı bilgi saklama			Mantığa büründürme		
	1.adım	2.adım	3.adım	1.adım	2.adım	3.adım	1.adım	2.adım	3.adım
1. ADIM									
Etkileşim adaleti	-0,052	0,555**	0,501**	0,193	0,207*	0,179**	0,232	0,430*	0,455**
İşlem adaleti	0,190	0,167	0,177*	0,123	0,107	0,100	-0,033	-0,047	0,149*
Dağıtım adaleti	-0,246	-0,250*	-0,266	-0,293	-0,296	0,102	-0,076	-0,079	-0,085
2. ADIM									
Algılanan örgütsel politika		0,432**	0,406**		0,400*	0,410		0,433*	0,466*
3. ADIM									
EA*AOP			-0,155*			0,078			-0,044
IA*AOP			-0,065			0,024			0,027
DA*AOP			-0,203			-0,055			0,033
Adj. R ²	0,011	0,162	0,171	0,015	0,082	0,066	0,007	0,058	0,082
Δ R ²	0,029	0,153*	0,025**	0,033	0,071*	0,001	0,025	0,055*	0,041

N=149. Tablodaki değerler standardize edilmiş beta katsayılarıdır. AOP: algılanan örgütsel politika. EA*AOP: etkileşim adaleti ve algılanan örgütsel politika etkileşimi. İA*AOP: işlem adaleti ve algılanan örgütsel politika etkileşimi. DA*AOP: dağıtım adaleti ve algılanan örgütsel politika etkileşimi. Adj. R²: düzeltilmiş R2 değeri. Δ R2: değerindeki değişim ve anlamlılığı. **p<0,01, *p<0,05



Şekil 2. Etkileşim adaleti ile algılanan örgütsel politikanın bir fonksiyonu olarak bilmezden gelme türü bilgi saklama

Şekil 2'de yer alan moderatör etki grafiğine göre; etkileşim adaleti ile bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşim adaleti algısı arttıkça bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışında azalma olmaktadır. Yine, algılanan örgütsel politika

ile etkileşim adaleti algısı da birbirine ters yönde hareket etmektedir. Algılanan örgütsel politika ile bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı arasında ise pozitif bir ilişki görülmekte, yani iki değişken birlikte artmaktadır. Etkileşim adaletinin en düşük olduğu nokta, algılanan örgütsel politikanın ve bilmezden gelme türü bilgi saklamanın en yüksek olduğu noktaya tekabül etmektedir. Bunun aksine, etkileşim adaletinin en yüksek olduğu nokta ise, algılanan örgütsel politikanın ve bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışının en düşük olduğu noktadır. Etkileşim adaletinin bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı üzerindeki olumsuz etkisi, örgütsel politika algıları tarafından baskılanmaktadır. Diğer bir deyişle, etkileşim adaleti ile bilmezden gelme arasındaki negatif ilişki, algılanan örgütsel politikanın varlığı durumunda, bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı lehine bozulmaktadır. Algılanan örgütsel politika, etkileşim adaleti ile negatif ilişkilenecek suretiyle, bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmanın istatistiki analiz kısmında elde edilen bulgular sonraki kısımda tartışılmaktadır.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, örgütsel adalet algılarının çalışanların bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ve bu süreçte örgütsel politika algılarının rolü incelenmiştir. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütsel adalet alt boyutları ile algılanan örgütsel politika arasında yüksek düzeylerde anlamlı ve ters yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanlar örgütsel süreçlerin, kaynakların dağıtımının ve örgüt içi etkileşimlerin adilane sürdürüldüğüne inandıkları ölçüde, algıladıkları örgütsel politika azalmaktadır. Aksine, örgütsel adalet algıları zayıfladıkça, örgüt içerisinde kişisel çıkarlarını gözeterek haklı veya haksız yollardan bu amaçları gerçekleştirmeye odaklanan kişi veya kliklerin varlığına inançları artmakta ve bu durumu olumsuz değerlendirdikleri gözlenmektedir.

Örgütsel adalet ve algılanan örgütsel politika arasındaki ilişkiler geçmiş araştırmalara da konu olmuştur. Örneğin bu çalışmalarda, örgütsel politikanın çoğunluğun faydası pahasına da olsa kişisel amaçları gözetmeyi vurgulamasından hareketle, uzun vadede çalışanların, adaletsizliğe çanak tutan ve bu durumu besleyen nitelikteki bir ortamda çalışmak istememelerinden ötürü, örgütü terk etme davranışına yöneldikleri vurgulanmaktadır (Cropanzona, Howes, Grandey ve Toth, 1997; Kacmar ve Baron, 1999). Aksine, örgütsel adalet algılarının yüksek olduğu ortamlarda ise örgütsel politikanın azalma eğilimi gösterdiği ve bu ortamlarda işten ayrılma niyetinin de azaldığı ayrıca bulgulanmıştır (Byrne, 2005). Benzer şekilde, örgütsel politika algıları ile çalışanların iş tatmini gibi tutumları arasındaki ilişkilerin, örgütsel adalet algıları bağlamında incelendiği çalışmalar, adaletin, politikanın olumsuz etkilerini azaltıcı yönde rol oynadığını göstermektedir (Harris, Andrews ve Kacmar, 2007). Bu çalışmada, geçmiş yazına paralel biçimde, örgütsel adalet algılarının örgütsel politika ile ters yönde ilişkileneceği öngörülmüş ve doğrulanmıştır. Ancak, örgütsel politika algılarının çalışanların bilgi saklama davranışını körükleyeceği yönündeki varsayım ise ancak kısmen onanmıştır. Bilmezden gelme türü bilgi saklama, karşı tarafı aldatmaya yönelik ve arka planında politik davranışların da söz konusu olduğu bir bilgi saklama türüdür. Bu anlamda algılanan örgütsel politika ile bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı arasındaki olumlu etkileşim, Connolly ve diğerlerinin (2012) de işaret ettiği üzere örgüt iklimi bağlamında anlamlandırılabilir bir bulgudur. Örgütsel atmosferin politik tutumları desteklediği ölçüde, güven ve karşılıklılık normunun da ihlaline paralel biçimde, bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı ve benzeri olumsuz tutumlar gelişebilecektir.

Bilgi saklama, çalışanların örgütlerine, yöneticilerine veya iş arkadaşlarına güven duymamaları, bilgi saklamanın örgüt içerisinde yaygın bir uygulama olması ve karşılıklılık normu gereği bilgi saklamanın mukabele edilmesi, bilgiye karşı duyulan yüksek psikolojik sahiplenme düzeyi, kişinin kendi performansını ve kişisel rekabet üstünlüğünü kaybetme çekincesi, terfi ve kariyerle ilgili endişeler, karşı tarafa duyulan hoşnutsuzluk gibi çok çeşitli gerekçelerle ortaya çıkması muhtemel, bu bağlamda da örgütlerce arzulanmayan sonuçlara meydan veren bir davranış örüntüsüdür (Connolly vd., 2012; İspirli, 2014; Peng, 2013). Mevcut çalışmada, bilgi saklama davranışının öncülleri arasında çalışanların, örgütlerinin ne derece adaletli olduğuna ilişkin algılarının da bulunacağı öngörülmüştür.

Araştırmanın sonuçlarına göre, bilgi saklama davranışı dağıtım adaleti ve etkileşim adaleti ile düşük seviyede, negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Buna göre, çalışanların etkileşim ve dağıtım adaletine ilişkin görüşleri zayıfladığında, bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışında bulunma potansiyelleri bir nebze yükselmektedir. Algılanan örgütsel politikanın yüksek olması durumunda ise etkileşim adaletinin bilmezden gelme türü bilgi saklama üzerindeki etkisi baskılanmaktadır. Diğer bir deyişle, etkileşim adaletinin bilmezden gelme türü bilgi saklamayı azaltıcı yöndeki etkisi, politik algılar yüksek olduğunda azalmaktadır. Algılanan örgütsel politika ve bilmezden gelme türü bilgi saklama birlikte artış gösterirken, etkileşim adaleti ters yönde hareket etmektedir. Nitekim, örgütlerini politik algılayan çalışanlar, etkileşim adaletine ilişkin algıları zayıfladığında, bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışına yönelebilmektedirler.

Çalışmanın etkileşim adaleti ile bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı arasındaki anlamlı bulguları, etkileşimsel süreçlerin çalışanların nezdinde görece olarak daha önemli olduğunun altını çizmektedir. Buna göre, çalışanlar, örgütsel uygulamalar çerçevesinde kendilerine yönelik muameleleri, akranları ile karşılaştırmakta ve adalet algılarının çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini bu açıdan değerlendirmektedir. Örgütlerinin ve amirlerinin/yöneticilerinin prosedürler ve politikaları uygularken kendilerine yönelik tutumlarını adilane bulan çalışanlar, bilgi saklama davranışından kaçınabilmekte iken, aksi durumda bilgi saklama davranışında düşük düzeyde de olsa bir artış izlenmektedir. Örgütsel etkileşimler, sosyal birer varlık olarak insanların birbirlerine temas ettikleri ve kendi çabaları ile diğerlerinin örgüte katkılarını kıyaslama yoluyla değerlendirdikleri süreçleri ifade etmektedir. Bu anlamda, örgütsel adalet algılarının etkileşimsel boyutu, çalışanların bilgi saklama davranışını tahminlemede ve yönlendirmede daha etkili bulunmuştur. Yine, örgütsel politika algılarının, etkileşim adaleti ile bilmezden gelme türü bilgi saklama davranışı arasındaki ilişkinin gücünü azaltması, politikanın adaletsizlik algıları ile birleştiğinde çalışanların olumsuz tutumlarını şiddetlendirebileceğini göstermektedir.

Türkiye'nin kültürel özellikleri bağlamında söz konusu ilişkileri değerlendirecek olursak, öncelikle, örgütsel adalet algılarının demokratik ve eşitlikçi değerler perspektifinden mi, yoksa kanıksanmış rol dağılımlarından ve toplumsal beklentilerden mi ileri geldiğini dikkate almak gerekmektedir. Tarihsel perspektifte Türkiye, güç mesafesinin yüksek, toplulukçuluğun ve dışıl özelliklerin yaygın ve belirsizlikten kaçınmanın yoğun olduğu bir bağlama sahiptir (Sargut, 2015; Hofstede, 1980). Toplum yapısı hiyerarşik düzene angaje olmuş, muhafazakâr politik ve sosyal eğilimlerin kanıksanmış olduğu bir üst kültür gelişmiştir (Dirik, 2017). Bu anlamda, ülkenin kültürel özelliklerinin yayılma etkisiyle örgütsel yaşama ve rol beklentilerine nüfuz etmesi kaçınılmaz olarak değerlendirilmektedir (Mittal ve Elias, 2016). Özellikle güç mesafesinin yüksek olması ve hiyerarşik yapıların benimsenmiş olması durumlarının, örgütsel adaletin nasıl yorumlandığını ve karşılıklılık ilkesinin nasıl eylemlere yansıdığını etkilemesi beklenmektedir. Amir veya üstleriyle arasındaki mesafeyi normalleştiren bireyler, adaletsizlikleri de normalleştirebilmekte ve adaletsizlik algılarını bilgi saklama gibi üretim karşıtı davranışlara dönüştürebilmektedir. Diğer bir deyişle, adaletsizlik algıları yüksek dahi olsa, çalışanların haksızlığa karşı toleranslarının da yüksek olması dolayısıyla, bilgiyi açıkça paylaşma söz konusu olmasa dahi, kasıtlı bilgi saklama davranışı ortaya çıkmayabilir. Güç mesafesinin bilgi saklama davranışını şekillendirebileceği diğer bir boyut ise çalışanların, sahip oldukları değerli bilgiye yönelik tutumlarının, üstlerine ve parçası oldukları kuruma yönelik tutumlarından daha güçlü olmaması ve bu nedenle de örgütün veya amirin amaçlarına ters düşecek türden bir davranışa yönelmekten kaçınmalarıdır. Yine toplumsal kültürün kolektivizmi vurgulayan doğası gereği, bilginin “tekil” sahipliğinden ziyade “çoğulcu” iyeliğinin öne çıkabileceği ve çalışanların, değerli bilgilerini “biz”leştirmekten keyif almaları da ayrıca muhtemeldir. Çalışma kapsamında öngörülen adaletsizlik algıları ve bilgi saklama ilişkilerinin doğrulanmaması, bu açılarından anlamlandırılabilir. Nitekim, Chemers'a (2000) göre de ülkenin makro kültürel özelliklerinin, çalışanların, örgütlerin ve amirlerin kendilerine nasıl muamele ettiğine ilişkin algıları ve karşılığında

nasıl mukabele ettikleri ile tatmin, moral ve motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı etkileri bulunmaktadır.

Yüksek örgütsel adalet algılarının, çalışanların üretim karşıtı davranışları ile negatif ilişkileneceği varsayımı, her zaman doğrulanmamaktadır. Nitekim, Yıldız vd. (2015) araştırmasında da algılanan örgütsel adaletin sanal kaytarma davranışının bir yordayıcısı olmadığı tespit edilmiş ve bu bulgu, bağlamsal faktörler perspektifinden anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Verinin toplandığı örneklemin kamu personeli olması ve kamu kurumlarının hiyerarşik bürokrasisinin baskıcı bir izlek oluşturması sebebiyle, diğer koşullardan bağımsız biçimde, sanal kaytarmanın yaygınlaşmasına müsaade etmediği yorumu yapılmıştır. Benzer şekilde, bu çalışmada adalete ve politikaya yönelik algıların çalışanları bilgi saklamaya sevk etmemesi, örneklem ve bağlam çerçevesinde anlamlandırılabilir. Örgüt kültürünün bilginin paylaşımını teşvik ettiği ölçüde, çalışanların örgüte ilişkin olumsuz değerlendirmeleri bilgi saklamaya dönüşmeyebilir. Dahası, çalışanların, bilgilerini saklayarak kimi cezalandırdıkları veya kimin aleyhine hareket ettikleri meselesi de kritik önem taşımaktadır. Değerli bir bilginin iş arkadaşından saklanması, örgütten ve yöneticiden ziyade iş arkadaşının görev performansını olumsuz etkileyecekse, bu noktada çalışanın davranışını düzenlemesi ve bilgiyi saklamamayı tercih etmesi ayrıca mümkündür.

Araştırmadan elde edilen bulguların, araştırmaya konu olan modelin daha önce sınanmadığı gerçeğinden hareketle, örgütsel adalet ve bilgi saklama davranışı yazınlarına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Örgütsel adalet algılarının çalışanların bilgi saklama davranışının, bu çalışmaya konu olan araştırma grubu bağlamında, başat yordayıcılarından biri olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın başlıca kısıtı, araştırma modelinin sınırlı bir örneklemden toplanan veri bağlamında sınanmış olmasıdır. Nicel yaklaşımın benimsendiği çalışmada, derinlemesine bilgi elde etmeyi zorlaştıran türden anlık veri kullanılmış ve çeşitli yanılsamalara olanak tanıyan ölçümleme teknikleri kullanılmıştır. Sosyal bilimler alanında yaygın olarak benimsenmiş olan evrenselci ve pozitivist bakış açısının eleştirel ve reçetelendirilmiş bilim yapma yöntemlerini kısmen dışlaması dolayısıyla, insani tutumların ve algıların sayısallaştırılması kaygısı da ayrıca bu çalışmayı etkilemiştir.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ayden, C., & Yılmaz, İ. (2018). Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve değişime bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma. *Turkish Studies*, 13(7), 339-366.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., & Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Byrne, Z.S. (2005). Fairness reduce the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 20, 175-200.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23, 687-710.
- Černe, M., Nerstad, C.G.L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.

- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-212.
- Collins, C.J., & Smith, K.G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Connelly, C.E., & Zweig, D. (2015). How perpetrators and targets construe knowledge hiding in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 479-489.
- Connelly, C.E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J.P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 64-68.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., & Toth, P. (1997) The relationship of organizational politics and support to work behaviours, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 159-180.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk Ş. (2010). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara: Pegem.
- Dirik, D. (2017). Liderin sosyal güç kaynakları ile çalışan performansı ve liderin etkililiği arasındaki ilişkiler: Cinsiyet perspektifinden bir araştırma (Yayımlanmış Doktora Tezi), Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryılmaz, İ., & Altın Gülova, A. (2017). Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176.
- Ferris, G.R., & Kacmar K.M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J., & Robert, A. B. (2000). *Behavior in organizations*, Seventh Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Harris, K.J., Andrews, M.C., & Kacmar, M.K. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and work place attitude. *Journal of Business Psychology*, 22, 135- 144.
- Higgins, E.T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related attitudes*, CA, Sage: Beverly Hills.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteri versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huo, W., Cai, Z., Luo, J., Men, C., & Jia, R. (2016) "Antecedents and intervention mechanisms: a multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior", *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 880-897.

- İspirli, D. (2014). Knowledge as an object of psychological ownership and knowledge hiding via territoriality among knowledge workers (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö.F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Kacmar, K. M., & D. S. Carlson (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (pops): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-58.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.
- Kacmar, K.M., & Baron, R.A. (1999) Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research. In: Ferris, G.R., Ed., *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT, 1-39.
- Kalaycı, Ş. (2016). SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara, Asil Yayınevi.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Meydan, C. H. (2011). Adalet algısı-iç girişimci davranışlar ilişkisinde kontrol odağının şekillendirici rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 195-222.
- Michailova, S., & Husted, K. (2001). Dealing with knowledge sharing hostility: Insight from six case studies. Copenhagen Business School Department of Management, Politics, and Philosophy MPP Working Paper No. 10/2001.
- Mittal, R., & Elias, S. M. (2016). Social power and leadership in cross-cultural context, *Journal of Management Development*, 35(1), 58-74.
- Mohan-Bursalı, Y. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Murray, V., & Gandz, J. (1980). Games executives play: Politics at work. *Business Horizons*, 23(6), 11-23.
- Özen-İşbaşı, J. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- Özmen, Ö.N.T., Arbak, Y., & Süral Ozer, P. (2007). Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7(1), 17-33.
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge?, *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.
- Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220.
- Samnani, A., & Singh, P. (2014). Performance-enhancing compensation practices and employee productivity: The role of workplace bullying. *Human Resource Management Review*, 24, 5-16.
- Sargut, A. S. (2015). Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim, Ankara, İmge Kitabevi.

- Şeşen, H., & Basım, N. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatminin aracılık rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları. Ankara: Ekinoks.
- The Globe and Mail (2006). The weekly web poll, Friday, 12 May, Vol. 06, C1.
- Wang J, & Wang, X. (2012). Structural equation modeling: Applications using Mplus: Methods and applications. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Yıldız, H., Yıldız, B., & Ateş, H. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının sergirilmesinde örgütsel adalet algısının rolü var mıdır? *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10(2), 55-66.
- Yüksel, M. (2013). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi (Yayımlanmış doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zhang, H. (2006). Antecedents and consequences of organizational justice: An Investigation in china (Yayımlanmamış doktora tezi). McMaster University, Hamilton.