



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVENİN BİLGİ PAYLAŞIMINA**  
**ETKİSİ**

**Merve DAVARCI**

**DANIŞMAN**

**DR. ÖĞR. ÜYESİ SABAHATTİN ÇETİN**

**BARTIN-2021**





**T.C.**

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVENİN BİLGİ PAYLAŞIMINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Merve DAVARCI**

**BARTIN-2021**

## **BEYANNAME**

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin ÇETİN danışmanlığında hazırlamış olduğum “ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVENİN BİLGİ PAYLAŞIMINA ETKİSİ” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

21.06.2021

Merve DAVARCI

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının her aşamasında desteğini ve tecrübelerini esirgemeyen, yoluma ışık tutan değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin ÇETİN' e

Hayatımın her anında maddi ve manevi desteklerini üzerimden eksik etmeyen, her zaman yanımda olan kıymetli AİLEM' e,

Tez çalışmasının başından sonuna kadarki süreçte bana cesaret ve destek veren ARKADAŞLARIM' a sonsuz teşekkür ediyorum...

Merve DAVARCI

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**

### **ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVENİN BİLGİ PAYLAŞIMINA ETKİSİ**

**Merve DAVARCI**

**Bartın Üniversitesi**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**İŞLETME Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin ÇETİN**

**Bartın-2021, sayfa: 82**

Bilgi paylaşımı tüm örgütler için önemli bir konudur. Örgütlerin sürdürülebilir olması için çevresel değişimleri takip etmesi ve bu değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütlerin bu amaçlarını gerçekleştirmesi etkili bilgi yönetimini sağlamasına ve yeni bilgi üretmesine bağlıdır. Bilgi paylaşımı hem bilgi yönetimi hem de bilgi üretimi aşamalarında kritik öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ve güvenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemi ile Türkiye’de özel sektör ve kamu kesiminde çalışan 421 çalışandan veri toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre süreç adaleti ile bilgisel adalet yöneticiye güveni anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Dağıtım ve kişilerarası adalet ise yöneticiye güven boyutunu anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Kuruma güven boyutuna ilişkin sonuçlar incelendiğinde, dağıtım adaleti boyutu dışındaki tüm örgütsel adalet boyutları kuruma güven boyutunu anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı ilişkisi incelendiğinde kişilerarası ve bilgisel adalet bilgi paylaşımını anlamlı bir şekilde etkilerken, süreç ve dağıtım adaletinin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Son olarak örgütsel güvenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlara göre hem yöneticiye güven hem de kuruma güven bilgi paylaşımını anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi paylaşımı, örgütsel adalet, örgütsel güven.

## **ABSTRACT**

**M. Sc. Thesis**

### **THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND TRUST ON KNOWLEDGE SHARING**

**Merve DAVARCI**

**Bartın University**

**Graduate School**

**Department of Business Administration**

**Thesis Advisor: Assist. Prof. Dr. Sabahattin ÇETİN**

**Bartın-2021, pp: 82**

Knowledge sharing is an important issue for all organizations. In order for organizations to be sustainable, they need to follow environmental changes and adapt to these changes. The realization of these goals of organizations depends on providing effective knowledge management and producing new knowledge. Knowledge sharing is critical importance in both knowledge management and knowledge production stages. The aim of this study is to examine the effect of organizational justice and trust on knowledge sharing. For this purpose, data were collected from 421 employees working in the private and public sectors in Turkey with convenience sampling method. According to the results of the research, process justice and informational justice significantly affect trust in the administrator. Distribution and interpersonal justice, on the other hand, do not significantly affect trust in the manager. When the results regarding the dimension of trust in the institution are examined, all organizational justice dimensions except the distributive justice dimension significantly affect the dimension of trust in the institution. When the relationship between organizational justice and knowledge sharing is examined, interpersonal and informational justice has a significant effect on information sharing, while process and distributive justice have no significant effect on knowledge sharing. Finally, the effect of organizational trust on knowledge sharing was examined. According to the results, both trust in the manager and trust in the organization significantly affect knowledge sharing.

**Keywords:** Knowledge sharing, organizational justice, organizational trust.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
BEYANNAME .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xi
1.GİRİŞ.....	1
2.ÖRGÜTSEL ADALET .....	4
2.1.Adalet Kavramı.....	4
2.2.Örgütsel Adalet Kavramı.....	5
2.3.Örgütsel Adalet Türleri.....	7
2.3.1.Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet.....	7
2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet .....	8
2.3.3.Etkileşimsel Adalet.....	9
2.4.Örgütsel Adalet Teorileri .....	11
2.4.1.Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri.....	11
2.4.2.Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri.....	13
2.4.3.Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri .....	14
2.4.4.Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri .....	15
3. ÖRGÜTSEL GÜVEN .....	17
3.1.Güven Kavramı.....	17
3.2.Örgütsel Güven Kavramı.....	18
3.3.Örgütsel Güvenin İlişkili Olduğu Kavramlar .....	19
3.4.Örgütsel Güvenin Boyutları.....	20
3.4.1.Örgüte Güven .....	20
3.4.2.Yöneticiye Güven.....	21
3.5.Örgütsel Güveni Etkileyen Unsurlar .....	22
4. BİLGİ PAYLAŞIMI.....	24
4.1.Bilgi Kavramı .....	24



4.2.Bilgi Türleri .....	24
4.2.1.Açık ve Örtük Bilgi .....	24
4.2.2.Bireysel ve Kolektif Bilgi .....	25
4.3.Bilgi Paylaşımı Kavramı .....	26
4.4.Bilgi Paylaşımına Etki Eden Unsurlar .....	27
<b>5.ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVENİN BİLGİ PAYLAŞIMINA ETKİSİ.....</b>	<b>29</b>
5.1.Araştırmanın amacı ve önemi.....	32
5.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	32
5.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	33
5.4.Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler .....	34
5.4.1.Örgütsel adalet algısı ölçeği.....	34
5.4.2.Örgütsel güven ölçeği.....	34
5.4.3.Bilgi paylaşımı ölçeği.....	35
5.5.Araştırma Bulguları .....	35
5.5.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	35
5.5.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	37
5.5.3.Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri .....	40
5.5.4.Korelasyon Analizi .....	42
5.5.5.Hipotezlerin Test Edilmesi .....	44
<b>6.SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>48</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>52</b>
<b>BİBLİYOGRAFYA .....</b>	<b>63</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>64</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b>

# ŞEKİLLER DİZİNİ

**Sekil No**

**Sayfa No**

**1.1:** Araştırma modeli ..... 33



## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo No</b>	<b>Sayfa No</b>
2.1: Örgütsel adalet teorileri.....	11
4.1: Bilgi paylaşımına etki eden bireysel unsurlar.....	27
4.2: Bilgi paylaşımına etki eden örgütsel unsurlar.....	28
5.1: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri.....	35
5.2: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	39
5.3: Faktör yükleri CR, AVE ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri.....	41
5.4: Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi.....	42
5.5: Korelasyon analizi sonuçları.....	43
5.6: Araştırma model uyum indeksleri.....	45
5.7: Yapısal eşitlik modeli sonuçları.....	45

## EKLER DİZİNİ

<b>Ek No</b>	<b>Sayfa No</b>
<b>EK 1.</b> Örgütsel adalet ölçeği kullanım izni.....	64
<b>EK 2.</b> Örgütsel güven ölçeği kullanım izni.....	64
<b>EK 3.</b> Etik kurul onayı .....	65
<b>EK 4.</b> Anket formu .....	66



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

$\chi^2$	: ki kare dağılımı
p	: anlamlılık seviyesi
r	: korelasyon katsayısı
( $\alpha$ )	: güvenirlilik katsayısı
df	: serbestlik derecesi

## KISALTMALAR

AGFI	: Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness Of Fit Index)
AVE	: Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
CFI	: Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index)
CR	: Bileşik Güvenirlilik (Composite Reliability)
DFA	: Doğrulayıcı faktör analizi
GFI	: İyilik uyum indeksi (Goodness Of Fit Index)
NFI	: Normleştirilmiş uyum indeksi (Normed Fit Index)
ÖA	: Örgütsel adalet
ÖG	: Örgütsel güven
RMSEA	: Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
TLI	: Normleştirilmemiş uyum indeksi (Tucker-Lewis Index)
YEM	: Yapısal eşitlik modeli

# 1.GİRİŞ

Literatüre bakıldığında adalet kavramının daha çok felsefeyle alakalı çalışmalara konu olduğu görülmektedir. Fakat son yıllarda gelişim gösteren örgütsel yaklaşımlar da bu konu üzerinde yoğunlaşmaktadır (İçerli, 2010: 68). En genel ifade ile bu kavramı hak, hukuk gözetimi olarak tanımlamak mümkündür. Kişilerin bir arada, düzen içerisinde yaşamasına olanak sağlamak için adalet gerekli bir olgudur (İyigün, 2012: 50). Örgütlerde adalet ise, meydana çıkan ödüllendirme ve cezalandırmaların ne şekilde yönetildiğine yönelik kurallar bütünüdür (Baş ve Şentürk, 2011: 33). Kişiler, etrafında yaşanan durumların ne derecede adil olduğunu incelemekte ve yüzleşilen adaletsizliklere karşı değişik biçimlerde tepki göstermektedirler. Günlük yaşamda adalet olgusuna en çok çalışma alanlarında karşılaşılır.

Çalışanlar, aldıkları ücretlerin ne kadar adaletli dağıtılıp dağıtılmadığına, yönetici davranışlarının adil olup olmadığına veya ödüllerin dağıtımındaki adalet olgularından dolayı etrafındakilere karşı tutumlar geliştirmektedirler. Burada çalışanların algılayacakları herhangi bir adaletsizlik durumu olumsuz eylemlerin sebebi olmaktadır (İyigün, 2012: 50).

Örgütler için bir diğer önemli kavram ise güvendir. Tam bir tanımının olmamasına rağmen belirsizlik, savunmasızlık gibi kavramların tanımda yer alabileceği görüşünde fikir birliği oluşmuştur. Genel bir ifade ile doğruluk ve dürüstlikle bağlantılı bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak, kişi veya kişiler arasındaki ilişkide karşı tarafın fedakârlık sergileyeceğine ve bunun da kişi açısından kendisine katkı sağlayacağına yönelik beklentileri şeklinde tanımlanabilir (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 212-213). Güven, toplumsal alanın yanında örgütsel alanda da önemli bir kavram haline gelmiştir. Güven kavramı kişiye özgüdür fakat örgütsel güven kavramı örgütün bütününe kapsar. O halde örgütsel güven çalışanların, örgütün göstereceği desteğe dair algıları, yöneticilerin sözlerindeki doğrulukları ve sözlerinin arkalarında duracaklarına olan inançları olarak ifade edilmektedir (Demirel, 2008: 180-182). Çalışanlar, yöneticilerin doğruluk, dürüstlük, adalet ve açıklıklarını şüphe duymadan kabul ederler. Bu bağlamda, güven yatay ve dikey olmak üzere örgüt içerisindeki bütün ilişkilerin tabanını oluşturmaktadır. Güven duygusunun egemen olduğu örgütlerde, çalışanlar sorumluluklarının bilincindedir, üretkenlik ve örgüte karşı bağlılık dereceleri yüksektir. Dayanışma ortamı ve takım çalışmasının sağlanması ile sürtüşmelerin azalması, verimliliğin artarak işten ayrılma oranlarının azalması, yaratıcılığın hâkim olması ve bilgi

paylaşımların yaşanması örnek gösterilebilmektedir. Güven duygusunun egemen olmadığı örgütlerdeki bu durum çalışanlar arasında kıskançlıkların yaşanmasına, dedikodunun yapılmasına, şüpheli yaklaşımlara ve çalışanların sürekli birbirini suçlamasına sebep olmaktadır (Bökeoğlu ve Yılmaz, 2008: 213).

Örgüt açısından önemli ve etkili bir diğer kavram olan bilgi için bilme eyleminin sonucunda ortaya çıkacak soyut ve somut her şeydir şeklinde bir tanım yapmak mümkündür. Bilgi, örgütler için önemli güç kaynaklarıdır. Örgütün sürekliliği için bilginin devamlı olarak üretilmesi gerekir. Bu sebeple bilgi için etkileyici değil belirleyici bir unsurdur denilebilir (Uludağ vd., 2019: 164). Bilgi paylaşımı her örgütte çalışanlar ve birimler arasında farklı düzey ve farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Bilginin örgüt içerisinde paylaşılmasında örgüt stratejilerinden ziyade çalışanların eylemleri daha belirleyicidir. Bilgi paylaşımları bir sohbet havasında iki ya da daha fazla kişinin karşılıklı bir etkileşimle bilinçli şekilde gerçekleştirdiği süreç sonucu meydana gelmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222-223). Araştırmalara göre, bilginin kişisel seviyede oluştuğu ve paylaşılmadıkça örgüt için oluşturacağı değerin sınırlı bir seviyede duracağı vurgusu yapılmaktadır (Sezgin vd. 2015: 4). Bilgi paylaşımı için karşılıklı güven, sorumluluk, motivasyon gibi unsurlar önemlidir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223). Eğer kişi karşıdaki kişinin bilgiyi kendi çıkarları doğrultusunda kullanabileceğini düşünebiliyorsa, bilgiyi sakınıp paylaşmayarak güç kaynağı olarak kullanıyordur demek mümkün olacaktır. Tam bu noktada kişiler arasındaki güven, paylaşılan bilginin kötü amaçlar için kullanılmayacağına, kişisel güç kaynağı olarak görülmeyeceğine yönelik bir güvence oluşturacaktır. Eğer çalışanlar arasında güvensizlik duygusu varsa, bu durum çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratacak, kişileri stres ve gerginliğe sürükleyecektir. Net ve doğru bilginin güven duyulan ortamda oluştuğu bu güvenin azalmasının da bilgi akışının önünde engel olduğu açıktır. Özetle, çalışanlar örgütte adalet ve güven duygusunu hissettikleri takdirde kişisel duygu ve düşüncelerini daha rahat ortaya koyarak, karşılıklı bir şekilde kendilerine kaynak olma ve beraber öğrenme şansına ermiş olacaklardır (Sezgin vd., 2015: 7-8).

Bu tez çalışması altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm giriş kısmından oluşmakta olup genel bilgilere yer verilmektedir. İkinci bölümde adalet ve örgütsel adalet kavramları ile alakalı teorik bilgiler yer almaktadır. Bölümün devamında örgütsel adalet türleri ve örgütsel adalet teorileri ile ilgili bilgiler aktarılmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde güven ve örgütsel güven kavramlarına yer verilmekle birlikte örgütsel güvenin, ilişkili olduğu

kavramlardan, boyutlarından ve örgütsel güveni etkileyen unsurlardan bahsedilmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde bilgi ve bilgi paylaşımı kavramları açıklanarak, bilgi paylaşım türleri ve bilgi paylaşımına etki eden unsurlar ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Çalışmanın beşinci bölümünde ise, ilk olarak çalışmaya konu olan kavramlar ile ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir. Bölümün devamında araştırmanın amaç ve önemi, araştırma modeli ile araştırma bağlamında test edilecek hipotezler, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler ile ilgili bilgilere değinilmiş olup, araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizlerine yer verilmiştir. Son bölümde elde edilen verilerin analiz sonuçlarına yönelik genel değerlendirmeler yapılarak önerilerde bulunulmuştur.





## 2.ÖRGÜTSEL ADALET

Bu bölümde ilk olarak adalet kavramından bahsedilmektedir. Ardından örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet türleri ve örgütsel adalet teorilerinden detaylı şekilde bahsedilmektedir.

### 2.1.Adalet Kavramı

Adalet, insanlık tarihinin başından günümüze kadar araştırılan ve sorgulanan bir kavramdır. Birçok tanıma sahip olan bu kavramın, kelime kökündeki “adl” sözcüğü, İngilizcede “justice” kavramının karşılığıdır. Bu kavramın kökündeki “just” sözcüğü ise, var olan sistemin düzenli şekilde yürümesi için ihtiyaç duyulanın yapılması anlamını ifade eder (İçerli, 2010: 68-69). Kökeni Antik Yunan dönemine dayanan bu kavram, zamanla oluşan sosyal yaşamla birlikte toplumun parçası haline gelmiş ve bu nedenle eski zamanlardan günümüze kadar çok fazla tanımlanmış fakat tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Buradaki tanımların farklılıkları o dönemlerin düşünürlerinin yaşadıkları dönemsel ve toplumsal şartlar ile bağdaştırılabilir. Yaşanılan dönemlere göre farklı biçimlerde tanımlanmış olan kavramın günümüzde kullanılan tanımları böylelikle şeklini almıştır (Günay, 2014: 4-8).

Adalet; dürüstlük, hak, hukuk, eşitlik gibi değer yargılarının temelini oluşturan kapsamlı bir kavram olup bir düzen ve bu düzenin doğruluğu, anlamlarında kullanılmaktadır (Doğan, 2019: 3-4). Bir diğer tanıma göre adalet, hak, hukuk ve haklı olma durumu gibi kavramları bünyesinde barındıran, toplumsal barışın, uyumun ve eşitliğin sağlanmasına yönelik toplumsal bir düzenin yaratılmasıdır (Doğan ve Öztürk, 2018: 773.)

Adalet, kişilerin davranışlarının doğru olup olmadığını araştırarak, objektif bir biçimde eleştirebilen düşüncedir. Öncelikli olarak amacı bütün insanlığa eşit şekilde davranmaktır. Bir kimsenin adaletli olması için, yansız olması, şartlar ne olursa olsun hukukun dayattığı kurallara bağlı kalması, sahip olduğu değer yargılarını, prensiplerini içinde bulunduğu duruma göre değiştirebilmesi ve bunları yaparken insanların yanlışlarından kendisine bir yarar sağlamaması gerekmektedir (Abbasoğlu, 2015: 1).

Adalet, örgütlerin temel değerlerinden yalnızca bir tanesi olarak da tanımlanmaktadır. (Sakallı ve Örucü, 2020: 252). Bu kapsamda, zaman içerisinde gelişim gösteren adalet kavramının örgütlere uyarlanarak, kişilerarası ilişkiler sonucunda ortaya çıkacak kazanımların adaletli şekilde dağıtılmasını ifade edecek olan “örgütsel adalet” kavramını oluşturduğu görülmektedir. (Efe, 2018: 7).

## **2.2.Örgütsel Adalet Kavramı**

Örgütsel adalet kavramı üzerinde yapılan araştırmaların son otuz yılda giderek arttığı bilinmektedir. Özellikle 1960 ve 1970’li yıllardan beri iş yaşamında dikkat edilen bu kavramın tanımlanması ve açıklanması üzerine gösterilen çabalar örgütsel adalet ile ilgili literatürün gelişmesine olanak sağlamıştır (Greenberg, 1990: 400). Örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temeli ise Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi’ne dayanmaktadır. Teoriye göre, kişiler elde ettikleri kazançları karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma 2 farklı şekilde olup, ilki; kişilerin örgütlerden elde edecekleri kazanım ile örgüte sağlayacakları katkıların karşılaştırılmasıdır. İkincisi ise kişilerin örgütlerinde elde edecekleri kazanımlar ile diğer örgüt çalışanlarının kazanımlarının karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırmalar neticesinde kişiler örgütlerine, yöneticilerine ve yaptıkları işlere karşı bir tutum geliştirmektedirler (Adams, 1965; atfen Coşkun, 2020: 6). Bu tutum çalışanların davranışlarını da etkilemektedir.

İncelenen literatüre göre, örgütsel adalet kavramının araştırmacılar tarafından yapılan pek çok farklı tanımının olduğu görülmektedir. Greenberg’e göre örgütsel adalet, örgütteki çalışanların iş davranışlarına etki eden, kişinin örgüt içindeki ücret, iş bölümü, dinlenme şartlarını da bünyesine alan faaliyetlerle beraber, örgüt içindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen yapıdır (Greenberg, 1990: 406). Klein ve Colauto’ a göre örgütsel adalet, örgütlerdeki adalet algısını ifade etmektedir (Klein ve Colauto, 2020: 585). Moorman ise örgütsel adaleti, çalışanların örgütlerinde işlerini yaptıkları sırada kendilerine karşı adaletli davranılıp davranılmadığına dair algıların ne şekilde oluştuğunu ve bu algıların iş ile alakalı diğer değişkenleri ne derecede etkilediğine yönelik bir kavram olarak tanımlamaktadır (Moorman, 1991: 845). Tetik’ e göre örgütsel adalet, örgüt içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin adaletli ve ahlaka uygun olması ve bu durumun önemsenmesidir. Çalışanlar, örgüt içerisinde karşı karşıya kaldıkları davranışların ne kadar adaletli olup olmadığını

değerlendirerek, bu değerlendirme sonucunda çalıştıkları örgüte karşı bir tutum sergilemektedirler (Tetik, 2012: 240-241).

Örgütsel adaletin temeli algılardan oluşmaktadır. Başka bir ifade ile, adalet sübjektiftir ve kişilerin algılamalarına dayanır. Kimi insan için adaletli olmayan bir durum kimi insanlara uygun gelebilir. İnsanlardaki ben merkezlikten kaynaklanan önyargı, kendini diğerlerinden ayırma, üstün görme gibi duygular, süreçlerin adaletli olarak algılanmasına sebep olmaktadır (Kahyaoğlu, 2019: 9).

İnsanların gündelik yaşamlarında adalet algısını değerlendirebilecekleri en uygun ortam, vakitlerinin çoğunu geçirdikleri örgütleridir. Bu sebeple bir örgüt için örgütsel adalet algısı çok önemlidir. Çalışanlar, aldıkları ücretlerin, gerçekleştirilen terfilerin, ödüllerin dağıtılma şeklinin, yönetici veya çalışma arkadaşlarının kendilerine karşı davranışlarının ne derecede adaletli olduğunu değerlendirerek, karşılaşılan adaletsizliğe farklı şekillerde tepki göstermektedirler. Bu tepkiler daha çok yönetici davranışlarıyla belirlenmektedir. Pozitif yönlü bir örgütsel adalet algısı güzel davranışlara sevk ederken, negatif yönlü bir örgütsel adalet algısı, saygısızlık, performans düşüklüğü, hırsızlık, saldırganlık gibi kötü sonuçlara yol açarak örgütü zor bir durumun içine sürükleyebilmektedir (Karagöz, 2019: 6-7). Dolayısıyla çalışanların örgütsel adalet konusundaki algılarının yönetilmesi örgütler için önemli bir konudur.

Örgütsel adalet kavramı, yönetim uygulamalı psikoloji araştırmalarına da konu olmuş ve çalışmalar neticesinde, örgütsel adaletin çalışanlar açısından da örgüt açısından da sonuçlar doğurduğuna ulaşılmıştır. Şüphesiz adalet, bütün çalışanlar için motive olma aracıdır. Çalışanların algıladıkları adalete göre motivasyonları belirlenerek örgütte kalmaya devam etmeleri veya örgütten ayrılmaları gibi durumlar söz konusu olabilmektedir (Özmen ve Köseoğlu, 2017: 4). Adaletin eşit şekilde dağıtıldığı algısı, alınan kararların adil olması, örgüt içerisinde çalışanların birbirlerine yardımcı olması, örgütte oluşabilecek herhangi bir gerginliğe sebebiyet verecek davranışlardan ve çatışmalardan kaçınılması, örgüt faaliyetlerine katılımın sağlanması, örgütsel anlamda gönüllü davranışlarını pekiştirmektedir. Çalışanların adaletli bir örgütte yer aldığını hissetmesi, kişinin örgüt ile arasında bir bağ oluşturmasına ve bu bağlamda çalışanın örgüte karşı pozitif davranışlar göstermesinde etkisi olacaktır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 252).

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmaların önemi 3 madde de ile aşağıda sıralanmıştır (Tekatlı, 2019: 5-6).

1. Adalet, bütün insanların hem sosyal hem çalışma yaşamlarında yer bulan bir olgudur.
2. Örgütlerin temel varlıkları kuşkusuz çalışanlarıdır. Örgüt çalışanlarına karşı gösterilen davranış ve tutumlar, örgüte yönelik sadakat durumunu, güven ve çalışanların performansını etkilemektedir.
3. Dünya genelindeki eğitilmiş işgücünün artmasıyla beraber çalışanların yöneticilerinden beklentileri; daha iyi bir işten ziyade, kendilerine karşı saygı duyulması ve samimiyet gösterilmesidir.

Bu sonuçlar, çalışan davranışlarının örgüte kazanım sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Örgütte adaletin sağlanmasına yönelik politikalar, herhangi bir çatışma yaşanmasının önüne geçer. Çalışanların aralarındaki ilişki ve bağ kuvvetlenir. Olağan faaliyetlerin devam ettiği zamanlardan ziyade daha hassas zamanlar yaşanırken; bir kriz anı, ekonomik sıkıntılar, personel değişikliği ya da personel işine son verme gibi durumlar söz konusu olduğunda örgütsel adalet kavramının işlevi daha da belirginleşir bir hâl alacaktır (Karaeminoğulları, 2006: 10). Çalışanlar böylesi zor durumda örgütlerinin vermiş olduğu tepkiyi adalet ölçüsü içerisinde değerlendirme eğilimi gösterecektir. Olumlu bir düşünce, zor durumda örgüte sağlanan desteğin miktarını ve önemini arttıracaktır.

### **2.3.Örgütsel Adalet Türleri**

Yapılan literatür taramasında örgütsel adalet kavramının; dağıtımsal (bölüşümsel) adalet, işlemsel (prosedür) adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere 3 farklı türü olduğu göze çarpmaktadır. Çalışmaya konu olan örgütsel adalet türleri aşağıda detaylı şekilde ele alınacaktır.

#### **2.3.1.Dağıtımsal (Bölüşümsel) Adalet**

Dağıtımsal adaletin Eşitlik Teorisiyle (Adams, 1965) başladığı kabul edilmektedir. Teori, eşit çabaların eşit sonuçlar getirdiği görüşüne dayanmaktadır. Dağıtımsal adaletin uygulayıcısı olan yöneticiler, çalışanların işteki performanslarına göre, ödül ve cezaları eşit olacak biçimde dağıtmaktadır. Böylelikle bütün çalışanlar aynı ödül veya cezayı almayacaklardır. Bu bağlamda çalışanlar, örgüt hedeflerine sağladıkları katkı ya da örgüt hedeflerinden uzaklaşmalarına göre ödüllendirilmekte ya da cezalandırılmaktadırlar (İşcan ve Naktiyok, 2004:187).

Dağıtımsal adalet, meslektaşlar ile kıyaslandığı zaman; ücret, ödüllendirme, takdir gibi çıktıların çaba ve kapasite gibi yatırımlar arasındaki oranların eşit olması olarak da tanımlanmaktadır (Ybema vd., 2016: 645). Dağıtım adaleti genel olarak çıktıların ne derecede adaletli olduğuyla ilgilenmektedir. Yapılan araştırmalara göre dağıtımsal adaletin; kişilerdeki memnuniyet, sadakat, ücretlerindeki artış veya terfilerle alakalı adalet algılarını etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır (McMillan ve Richard, 2005: 46). Örneğin; çalışanlardaki adaletsizlik algısı memnuniyetsizliklere sebep olabilmekte ya da eşitlik algısı çalışanlardaki motivasyon ve iş tatminini arttırabilmektedir. Özetle, dağıtımsal adalet bazı somut kazanımların (ücret tatmini gibi) nasıl algılandığıyla ilgilenmekte ve bunu daha iyi ölçmektedir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 230). Örgütteki herhangi bir çalışan kendi aldığı ücretin ne kadar adaletli olduğunu sorgulamaya başladığında, kendisine denk bir işte çalışan diğer bir kişinin aldığı ücretle kıyaslayacaktır. Kıyaslanan bu ücretlerin eşit düzeyde olması kişinin bu durumu adaletli olarak algılamasına neden olurken, farklı düzeyde ücretlerin görülmesi ise kişide oluşacak adalet algısını olumsuz etkileyecektir (Yıldırım, 2007:256). Çalışanlar bu değerlendirmeleri sürekli olarak yapmakta oldukları için örgütlerin uygulamalarında belirli standartlar belirlemeleri ve bu standartları sürdürmeleri önemlidir.

### **2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet**

İşlemsel adalet; örgüt çalışanlarına, örgüt tarafından etik davranıldığı, çalışan menfaatlerinin ön planda tutulduğu, karar alırken doğru ve tutarlı prosedürlerin kullanıldığı anlamını ifade etmektedir (Ybema vd., 2016:645). Maaş, yükselme, maddi imkanlar, çalışma koşulları, başarımların değerlendirilmesi gibi faktörlerin belirlenmesi ve ölçülmesinde kullanılacak olan yöntem, prosedür ve politikaların adaletli olma derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Örneğin, başarımların ödüllendirilmesinin dağıtılması dağıtımsal adaletin konusu olurken, bu başarımların ödülleri belirlenirken kullanılacak olan yöntemlerin adaleti ise işlemsel adaletin konusunu

oluşturmaktadır. İşlemsel adalet örgütsel boyutta daha kapsamlı bir anlam taşırken, dağıtımsal adalet daha kişisel çıktılarla (ücret gibi) ilgilenir. Dağıtımsal adaletin belirleyicisi olan işlemsel adalet, örgütün yönetimi ve başarısı açısından önem arz etmektedir (Doğan, 2002: 72).

Dört boyuttan oluşan işlemsel adalette; birinci model kontrol, ikincisi grup değeri, üçüncüsü değer açıklayıcı ve dördüncüsü prosedür tercih modelidir. Thibarut ve Walker'ın birlikte geliştirdikleri kontrol modeline göre, kişilerin kazanımları hakkında söz sahibi olma gibi birtakım istekleri oluşmaktadır. Şayet kişiler kazanımlarına dair söz sahibi ise ve buna izin veren prosedürler de mevcut durumdaysa çıktıları ne olursa olsun bu noktada kazanımları adaletli olarak algılanmaktadır. Kişilerin maddi kazanımlarından ziyade sosyal statü ve takım ilişkilerinin daha değerli olduğunu açıklayan model ise grup değeri modelidir. Modele göre, kişiler örgütlerini, takımlara üye olarak sosyal statü kazandıkları, öz saygı ve özgüven oluşturdukları bir yapı olarak görmektedirler. Değer açıklayıcı model ise, süreç kontrollerinin kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini incelemektedir. Prosedürle alakalı düşüncelerinin bildirmesine izin verilmiş olan kişilerin işlemsel adaletle dair algıları ortaya çıkacaktır. Çıktıları değiştirmese bile süreç kontrolünü elinde bulunduran kişilerde, düşüncelerinin önemsendiği ve karar vericilerin kendilerine karşı önyargılı olmadığı algısını oluşturacaktır. Son model olan prosedür tercih modeli, Leventhal ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş ve prosedürlerin adaletli olup olmadığını belirleyecek olan adaletin altı maddesinden bahsedilmektedir. Bu altı madde, (1) doğruluk, (2) düzeltilebilirlik, (3) önyargılı olmama, (4) temsilcilik, (5) tutarlılık ve (6) etik olma, olarak sıralanmaktadır. Belirtilmiş olan maddelere uyulması, çalışanlarda adalet algısının ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). İşlemsel adalet ile alakalı yapılan araştırmaların arttırılması etkileşimsel adaletin oluşmasına katkı sağlamıştır.

### **2.3.3.Etkileşimsel Adalet**

1980'li yılların ortalarından itibaren çalışılmaya başlanılan bu kavram, örgüt çalışanları arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır (Kenek vd., 2017: 54). Yöneticilerin çalışanlara karşı davranışları ve aldıkları kararlar için yapacakları açıklamalar kişilerin adalet algılarını etkilemektedir. Etkileşimsel adalet, tecrübeler sonucunda, kişiler arasındaki ilişkilerin belli bir seviyede olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Keklik ve Coşkun Us, 2013: 147).

Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya çıkarılan bu adalet türünü onlar, “adaletin iletişim kriteri” şeklinde isimlendirmişlerdir. Bies ve Moag’ a göre etkileşimsel adalet, örgütteki karar alma süreçlerinin kişilere nasıl ve ne kadar açık bir şekilde söylendiğini ifade etmektedir. Alınan kararlara dair yapılacak olan açıklamalar yeterli düzeyde ve uygun biçimde çalışanlara aktarılmalıdır. Açıklamaların çalışanlara aktarılmasındaki süreç saygılı ve kibar bir davranış biçimini içermelidir. Yönetim tarafından yapılacak açıklamalar çalışanlarda pozitif tepkilere ve adil algılamalarına sebep olacaktır. Araştırmalara göre, yöneticilerin çalışanlara karşı saygılı, duyarlı ve ilgili davranmaları çalışanların adaletli olmayan ücret dağıtımını ya da adaletli olmayan prosedürel süreçleri tolere etme eğiliminde olduklarının bir göstergesi şeklinde yorumlanmıştır (Karademir ve Çoban, 2010: 56-57).

Etkileşimsel adaletin açıklayıcı unsurları göz önüne alındığında iki farklı açıklayıcı türünün olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki gerekçeler, ikincisi ise haklı göstermelerdir. Gerekçelerle, yöneticiler alınan kararların uygun olmadığını kabullenirler. Fakat kararlarla alakalı mesuliyeti kabullenmezler. Haklı göstermelerde ise yöneticiler tüm mesuliyeti kabullenirken, alınmış olan kararların hatalı olduğunu kabullenmezler (John vd., 2003: 445). Örgütte yöneticilerin bir gerekçe sunması aldıkları kararların mesuliyetlerini en aza indirmek amacıyla kullandıkları yöntemlerden biri olduğu görülmektedir. Ancak yapılan çalışmalara göre, gerekçe göstermenin negatif kararlara dair hissedilen sinir halini azaltmadığı kanıtlanmıştır (Colquitt ve Chertkoff, 2002: 592).

Greenberg (1993) yaptığı çalışmada etkileşimsel adaleti kendi içerisinde kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olarak ikiye ayırmıştır. Kişilerarası adalet yöneticilerin çalışanlara karşı ne derece kibar, saygılı ve ciddi davrandıklarını yansıtmaktadır (Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007:110). Çalışanlara karşı kibar ve saygılı davranılması negatif bir durumun bile adaletli olarak algılanmasına sebep olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin çalışanlara kibar ve saygılı davranmaları konusuna önem vermeleri gerekmektedir. (Efeoğlu ve İplik, 2011: 347). Bilgisel adalet ise prosedürlere yönelik verilen bilgilerin miktarları ile ilişkilidir (Süral Özer ve Eker Urtekin, 2007:110). Çalışanlar açısından negatif kararlara yönelik bilgilerin daha fazla verilmesi süreçlerin adaletli olarak algılandığı ihtimalini arttırmaktadır. Bunun yanında insanların karşılaştıkları (önerilerin kabul edilmemesi ya da iş tekliflerinin geri çevrilmesi gibi) olumsuz sonuçlar hakkında daha uygun açıklamaların yapılması, kişilerin bu sonucu adaletli olarak algılama olasılıkları kendilerine herhangi bir açıklama yapılmaması durumuna göre daha fazla olacaktır (Efeoğlu ve İplik, 2011: 347).

## 2.4.Örgütsel Adalet Teorileri

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan teoriler, birbirlerinden bağımsız olan “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut” kapsamında iki farklı boyutta sınıflandırılmış olup, dört grupta toplanmıştır. Buradaki her grupta kendi içinde farklı teorilerden oluşmaktadır (Tüzemen, 2019: 10).

Bu teorileri kısaca açıklamak gerekirse; Reaktif adalet teorisi, kişinin algılanan adaletsizlik ortamından kaçması ya da o ortamdan ayrılması noktalarına odaklanmaktadır. Bu kapsamda teorinin; adaletsizliklere karşı gösterilen tepkimeleri incelediğini söylemek mümkündür. Proaktif teori ise, adaletin özendirilmesine yönelik planlanan davranış ve tutumlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Süreç teorisi, örgütteki tanıma, tanınma, ücret gibi çıktıların ne şekilde belirlendiğine, örgüt kararlarının alınması ve uygulanmasında izlenen prosedürlerin adaletine odaklanmaktadır. İçerik teorileri ise, çıktıların dağıtımındaki adalet ile ilgilenmekte ve farklı örgüt birimlerinden alınan çıktıların göreceli adaleti üzerine yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 1987: 9-10).

Greenberg tarafından sınıflandırılan örgütsel adalet teorileri aşağıdaki tablo 2.1’ de gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Örgütsel adalet teorileri (Greenberg, 1987)

Boyutlar	İçerik	Süreç
<b>Reaktif</b>	Eşitlik Teorisi (Adams, 1965)	İşlemsel Adalet Teorisi (Thibaut ve Walker, 1975)
<b>Proaktif</b>	Adalet Yargısı Teorisi (Leventhal, 1976a, 1980)	Dağıtım Tercih Teorisi (Leventhal, Karuza ve Fry, 1980)

### 2.4.1.Reaktif (Tepkisel) İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri; Homans’ın Dağıtım Adaleti Teorisini (1961), Adams’ın Eşitlik Teorisini (1965), Walster ile Berscheid’in Eşitlik Teorisini (1973) ve Crosby’nin Göreceli Mahrumiyet Teorisini (1976) kapsamaktadır. Teorilere göre, kişiler herhangi bir adaletsizlik durumu algıladıklarında negatif davranışlar göstermeye başlamaktadır. Bu sebepten,



belirtilen teoriler kişilerin çıktı ve ödül dağıtımında yaşanacak adaletsizliklere karşı olan tepkilerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 11).

Homans'ın Dağıtım Adaleti Teorisi (1961), kişilerin diğer kişilerle veya örgütlerle olan ilişkisinin alışveriş yoluyla gelişim gösterdiği görüşüne dayanmaktadır. Davranış, karşılıklı olarak yaşanan değiş-tokuş süreciyle gerçeklemektedir. Bu süreç kişiler tarafından adaletli olarak algılandığında ilişki süreklilik gösterir. Bir örgütte yapılan yatırımlar, gösterilen çaba ve kazanılan ödüllere eş değer olmak durumundadır. Gösterilen çabaların kazanılan ödüllere eş değer olması ile adalet sağlanarak ilişki devam etmektedir. Bu iki kavram arasındaki denge, bir diğer kişinin gösterdiği çaba ve kazandığı ödül ile kıyaslanarak dağıtımlarda eşitliğin olup olmadığı anlaşılmaktadır. Homans adaletin eşitlikten daha önemli olduğunu savunmaktadır. Ona göre eşitlik, adaletsizliği yaratmaktadır. Bu kapsamda, dağıtımda eşitliğin yerine adaletin sağlanması gerekmektedir (Gökbayrak, 2020: 17).

Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965), örgütsel adalet kavramı ile alakalı çalışmaların temeli olarak kabul edilmektedir. Teoride adalet, sosyal mübadele kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriye göre, örgüt çalışanı kendi kazanımının adaletli olup olmadığına karar vermek için, örgüte sağladığı katkılar ya da eğitim, tecrübe gibi çıktılarla elde ettiği kazanımları oranlayarak, diğer çalışanın oranı ile kıyaslamaktadır (Colquitt vd., 2001: 426).

Formül özetle; “Kişinin Kazanımları / Kişinin Katkıları = Diğer Kişinin Kazanımları / Diğer Kişinin Katkıları” şeklindedir.

Adams'a göre, formüldeki eşitsizlik adaletli olmayan durumları belirtmektedir. Böyle bir durum üstün pozisyondaki kişilerin kendilerini suçlu hissetmesine, diğer kişilerin de ona karşı kızgınlık duymasına sebep olmaktadır. Teori, adil olmayan bir biçimde ücretlendirilme yapıldığına inanan kişilerin verimliliğinin azalacağını, fakat adaletin sağlanması halinde kişilerde tekrar motivasyonun oluşacağını savunmaktadır (San, 2017: 10).

Walster ve Berscheid'in Eşitlik Teorisi (1973), temelinde dört ayrı görüşü barındırmaktadır.

1. Örgüt çalışanları kazandıkları ödülleri maksimize etmek durumundadır.
2. Örgüt içerisindeki takımlar, üyelerinin ödül ve ücretleri eşit biçimde paylaşması için farklı bir sistem geliştirip ortak ödülleri maksimize etmelidir.

3. Örgüt çalışanları kendilerini eşit olmayan ilişkiler içinde buldukları zaman stres içine girerler. Bu ilişkiler eşitlik durumundan ne kadar uzak olursa kişiler de o kadar strese kapılırlar.
4. Çalışanlar, eşitlik durumundan uzak olan ilişkilerindeki eşitliği tekrar kurmaya ve içine girdikleri bu stres halinden kurtulmaya çalışmalıdır.

Çalışanların eşitliği tekrardan kurmayı sağlaması için seçebileceği iki seçenek bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların kendi kazanımlarının değiştirilip gerçek eşitliğin sağlanması, ikincisi ise; kıyaslama yapılan bir diğer çalışanın algılamalarına farklı anlamlar yükleyerek psikolojik eşitliğin sağlanmasıdır (İçerli, 2010: 72-73).

Crosby'nin Göreceli Mahrumiyet Teorisi (1976) ise, çalışanların yaptıkları kıyaslamalar sonucu yaşamış oldukları adaletsizlikleri kapsamaktadır. Crosby teoride göreceli mahrumiyetin farklı iki anlamından bahsetmektedir. (1) çalışanın negatif ve farklı kıyaslamalar yaptığı sırada hissedeceği duygudur. Kısaca, belirlenen ödüllerin dağıtılma şekli, çalışanları birtakım kıyaslamalar yapmaya sürüklemektedir. Kıyaslamalar sonucu ortaya çıkacak olan olumsuzlukların sebep olduğu mahrumiyet hissi, çalışanların depresyon halinden daha da şiddetli tepkiler vermesine neden olmaktadır. (2) algılanan adaletsizliğin oluşmasına sebebiyet veren kıyaslamaları açıklayan teorilerdir (Ertürk, 2014: 75).

#### **2.4.2.Proaktif (Önlemsel) İçerik Teorileri**

Proaktif-içerik teorileri, reaktif-içerik teorilerinin aksine kazanımlardaki dağıtımların adaletini sağlamak amacıyla çalışanların gösterecekleri gayrete odaklanmaktadır. Teori, Leventhal' in Adalet Yargısı Teorisi (1976a, 1980) ile Lerner' in Adalet Güdüsü Teorisini (1977) kapsamaktadır.

Leventhal' in Adalet Yargısı Teorisi (1976a, 1980), geniş kapsamlı bir adalet anlayışına sahiptir. Örgüt çalışanları arasındaki ödül dağıtımlarında, elde edilmiş olan ödül ile çalışanların sağladıkları katkıların oranlarının eşit olması gerektiğine değinilerek çalışanların eşitliği sağlamak için çaba gösterdikleri savunulmaktadır (Leventhal, 1976' a atfen Şanlımeşhur, 2015: 15).

Teori, örgüt çalışanlarındaki adalet algılarının, adalet kurallarına dayandırıldığını varsaymaktadır. Bu bağlamda adalet kuralı, çalışanların örgütteki kazanımlarının dağıtılmasına veya dağıtım sırasında uygulanacak olan prosedürlere yönelik inanışları olarak ifade edilmektedir. Süreç ve dağıtım kuralları şeklinde 2' ye ayrılmaktadır. Süreç kuralları, belirlenen dağıtım süreçlerinin adaletli olup olmadığına yanıt veren prosedürlerin varlığına ilişkin, çalışanların inançları olarak ifade edilmektedir. Dağıtım kuralları ise, kaynaklar, ödül ve cezalar bazı ölçütlere göre dağıtıldığı sırada, çalışanların kazanımlarının adaletli olduğuna inanmaları olarak tanımlanmaktadır (Leventhal, 1976' a atfen Keskin, 2017: 19).

Lerner' in Adalet Güdüsü Teorisi (1977), örgütteki bütün çalışanların kaygı duyduğu tek konunun adalet olduğunu savunmaktadır. Lerner dağıtım uygulamalarına açıklık getirmek için birçok adalet ilkesi tespit etmiştir. Bu adalet ilkelerinden öne çıkan 4 ilke şöyledir (Greenberg, 1987: 13):

1. **Rekabetçi Adalet ilkesi:** Dağıtılacak olan ödül ve ücretler çalışan performansına uygun şekilde yapılmalıdır.
2. **Eşit Paylaşımçı Adalet İlkesi:** Dağıtılacak olan ödül ve ücretler şartlar ne olursa olsun eşit şekilde dağıtılmalıdır.
3. **Eşit Temelli Paylaşım Adalet ilkesi:** Ödül ve ücretlerin dağıtımı, çalışanların sağladıkları katkılar baz alınarak yapılmalıdır.
4. **Gerçekçi Adalet İlkesi:** Dağıtılacak olan ödül ve ücretler çalışan ihtiyaçlarına yönelik yapılmalıdır.

Teoriye göre, dağıtıma dair kararlar alınırken iletişim içinde olan kişiler arasındaki ilişki adalet ilkesini etkilemektedir. Örgüt çalışanının elde ettiği çıktıları, hak edebilme doğrultusundaki çabası ile diğer örgüt çalışanlarının çıktıları, ne ölçütlerle elde edecekleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (İyigün, 2012: 57). Bu kapsamda örgüt çalışanlarından birinin diğer çalışanın hak ettiğini aldığını görmesi örgüt içerisinde çalışanların motivasyonlarını arttırmaları açısından önemlidir (İçerli, 2010: 76).

#### **2.4.3.Reaktif (Tepkisel) Süreç Teorileri**

Teoriye göre, dağıtıma dair kararlar alınırken iletişim içinde olan kişiler arasındaki ilişki adalet ilkesini etkilemektedir. Örgüt çalışanının elde ettiği çıktıları, hak edebilme

doğrultusundaki çabası ile diğer örgüt çalışanlarının çıktıkları, ne ölçütlerle elde edecekleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (İyigün, 2012: 57). Bu kapsamda örgüt çalışanlarından birinin diğer çalışanın hak ettiğini aldığını görmesi örgüt içerisinde çalışanların motivasyonlarını arttırmaları açısından önemlidir (İçerli, 2010: 76).

Thibaut ve Walker İşlemsel Adalet Teorisini (1975), kişilerin yasal açıdan davranış ve tutumlarını açıklamak amacıyla kullanmışlardır. Teoriye göre, anlaşmazlıkları çözüme kavuşturmak için üç ayrı taraf ve iki aşama bulunmaktadır. Anlaşmazlık yaşayan taraflardan biri davalı biri davacı olarak gösterilirken bir diğeri ise aracılık yapan olarak gösterilmektedir. Söz edilen anlaşmazlıklardaki ilk aşama süreç aşamasıdır. Burada deliller ortaya çıkarılır. Diğer aşama olan karar aşamasında ise deliller anlaşmazlıkları çözüme kavuşturmak için kullanılır. Anlaşmazlıkların çözümünde kullanılacak delillerin seçilmesinde ve geliştirilmesindeki denetleme imkânı ise süreç kontrolü olarak tanımlanırken; anlaşmazlıkların çözümüne dair kullanılacak karar aşaması, karar kontrolü olarak tanımlanmaktadır (Thibaut ve Walker, 1978: 545-546).

#### **2.4.4.Proaktif (Önlemsel) Süreç Teorileri**

Proaktif (önlemsel) Süreç Teorileri, örgüt içerisindeki uygulamaların adaletli bir şekilde işleyebilmesine ve bunun için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği hakkında bilgi vermektedir. Leventhal' ın Adalet Yargısı Teorisinin bir devamı olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda teori geliştirilerek Leventhal, Karuza ve Fry' ın Dağıtım Tercih Teorisi (1980) oluşturulmuştur. Teori, dağıtım kararlarının yanı sıra prosürlere dair kararların uygulanmasını kapsadığı için proaktif- süreç teorilerinin içerisinde yer almaktadır. Reaktif (tepkisel) süreç teorileri söz konusu tarafların arasındaki anlaşmazlıkları çözmek için kullanılan süreçlere odaklanır, proaktif (önlemsel) süreç teorileri ise dağıtım süreçlerine odaklanmaktadır (Kuru Çetin, 2013: 79).

Dağıtım Tercih Teorisine göre, kişiler adaletin sağlanmasına yönelik hangi yöntemlerin kullanılacağını öğrenmek ve bu yöntemlerin nasıl belirlendiğine dair süreçlere katılmak istemektedirler. Dağıtım Tercih Teorisi, dağıtım prosedürlerinin yöneticiler tarafından adaleti sağlama gibi birçok önemli amaca ulaşmada faydalı olduğu sürece tercih edildiği ifade edilmektedir (Greenberg, 1987: 14-15). Bu noktada Leventhal vd. (1980), örgüt

içerisinde adaletin sağlanmasına yardımcı olacak bazı unsurlar belirlemişlerdir. Bu unsurlar aşağıda sıralanmaktadır (Chan, 2000: 74):

1. Örgüt çalışanlarına karar vericileri seçebilme hakkı tanınmalı,
2. Dağıtımın kararların tutarlı olması,
3. Çalışanlara yönelik toplanan bilgiler doğru olmalı,
4. Karar verme süreçlerinin yapıları belirlenmeli
5. Yöneticilere ve çalışanlara tarafsızlığı sağlayacak uygulamalar oluşturulmalı,
6. Çalışanlara kabul ve itiraz hakkı tanınmalı,
7. Çalışanların haksız olarak algıladığı prosedürlerde değişiklik yapılmasına imkân sağlanmalı.

Belirtilen unsurlar bir örgütte sağlıklı biçimde uygulandığı takdirde çalışanların çabaları ve ödülleri arasındaki denge ve adalet sağlanmış olacaktır.

### 3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Çalışmanın bu bölümünde güven ve örgütsel güven kavramlarının tanımları yapılacak olup, örgütsel güvenin ilişkili olduğu kavramlar, örgütsel güvenin boyutları ve örgütsel güveni etkileyen unsurlar açıklanacaktır.

#### 3.1.Güven Kavramı

Varlığı çok eskilere dayanan ve insan yaşamındaki ilişkilerin temelini oluşturan, güven kavramı; psikoloji, tarih, ekonomi, siyaset bilimi, sosyoloji ve yönetim gibi birçok bilim dalının konusu olmuştur. Bu kavram, her bir bilim dalı için kendi içerisinde değerlendirilerek tanımlanmıştır (Tüzün, 2007: 95). Örneğin sosyologlar güven kavramını, sistemsel ya da kişiler arasındaki toplumsal içselleşme olarak ele almışlardır. Psikologlar, güvenen ve güvenilen kişilerin gösterdikleri davranışlar ve bu davranışların özellikleri ile değerlendirmişlerdir. Ekonomistler ise, güvenin kurumsal veya hesaba dayalı olduğunu savunmuşlardır (Lewicki ve Bunker, 1996:115–116). Her bilim dalı güven kavramını kendi çalışma alanında açıklamaya çalışmıştır.

Güven kavramı genel itibari ile insanlar tarafından anlaşılan fakat açıklanması ve tanımının yapılması zor bir kavramdır. Araştırmacılar güvene dair tanımlamaların çok fazla olduğunu ve bunlarında birbirinden farklı biçimlerde olduğunu savunmaktadırlar. Güvenle alakalı yapılan tanımlamalar bir yerde birleşmese de güvenin tanımının yapılmasını sağlayabilecek yönler için fikir birliği oluştuğunu söylemek mümkündür (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Sheppard ve Sherman' a göre güven, ilişkilerin yapısında bulunan karşılıklı bağlılığın detaylarına ve çeşitlerine göre şekillenebilen risklerin kabul edilmesidir (Sheppard ve Sherman, 1998: 422). Morgan ve Hunt güveni, kişilerin karşı taraftakilere hissettiği teslimiyet duyma isteği olarak tanımlamışlardır (Morgan ve Hunt, 1994: 27). McAllister ise güveni, karşıdaki kişinin sözleri, hareketleri ve kararlarına karşılık, kişinin sahici olduğuna dair inançları şeklinde tanımlamıştır (McAllister, 1995: 44).

Yapılan tanımlamalar ışığında güvenin aslında doğal bir süreçle kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklandığı söylenebilir. Güven, kişinin diğer kişilere karşı pozitif bir beklenti içinde olması ve bu beklentiye yönelik psikolojik açıdan duyarlılık sergilemesi şeklinde

ifade edilmektedir. Yaşamın her alanında güven duygusunun varlığı da yokluğu da hissedilmektedir. Duygudan yoksun ilişkilerin sürdürülemediği kabul edilmiştir (Asunakutlu, 2002: 2). Ayrıca güven, bilgilerin en sağlıklı biçimde iletilmesinde, herhangi bir sorunun çözülmesinde, yetki verilmesinde ya da amaç ve sorumlulukların paylaşılmasında kişiler arasındaki ilişkileri etkileyen bir unsur olarak görülmekte ve örgütler, kişiler, takımlar arasındaki ilişkilerin sürekliliğinde göze çarpan en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven duygusunun karşılıklı olarak sağlanması kişiler-takımlar arasındaki ilişkinin gelişmesi ve devamlılığının sağlanması bağlamında önemlidir (Yılmaz ve Kabaday, 2002: 101).

### **3.2.Örgütsel Güven Kavramı**

Karşılıklı ilişkilerin temelinde yer alan güven kavramı, örgütsel yaşamın içerisinde önemli bir yere sahip olmakta ve örgütsel güven kavramına dair yapılan çalışmaları her geçen gün arttırmaktadır. Bu çalışmaların en sık rastlandığı dönem ise 1990'lı yıllardır. Çalışmalarda daha çok örgütlerin farklı düzeylerdeki güven durumları anlaşılmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır (Yücel ve Samancı, 2009: 116). Yapılan tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir.

Mayer örgütsel güveni, çalışanların sadece pozitif istekler içinde olduğu zaman karşısındakilere güvendiğini ve isteklerinin karşılanmadığı riskini de bilinçli (gönüllü) şekilde üstlendiğini bununla birlikte bu isteklerin karşılanması için karşı tarafların zorlanılmadığı ve kontrol edilmediği, şeklinde ifade etmektedir (Whitener, 1997: 391). Cook ve Wall güveni, kişilerin bilerek ve isteyerek iyi niyetlerini sergileme derecelerinin karşıdaki kişilere söylenen sözler ve gösterilen davranışlarda bir güvence oluşturması olarak tanımlamaktadır (Cook ve Wall, 1980: 39). Farklı bir tanıma göre örgütsel güven, çalışanların örgütteki haklarının gözetileceğine, çıkarlarının korunacağına ve etik davranışların sergileneceğine olan inançlar bütünüdür (Çubukçu ve Tarakçıoğlu, 2010: 59). Bunlara ek olarak, örgütsel güvenin, insanîyet duygusuyla mutlu, huzurlu ve adaletli bir iklimde, tarafsız bir başarıyı değerlendirmesine sahip yöneticilerin doğru-dürüst, tecrübeli, çalışanlarına ilgili, düşünceli davranışlar gösterdiği bir ortam olduğu da belirtilmektedir (Toprak, 2012: 62).

İş yaşamının önemli konuları arasında yer alan güven kavramı, örgütteki çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin vazgeçilmez unsurudur. Hem örgüt hem de çalışanlar için pozitif çıktılar sağlamaktadır. Örneğin, örgüt başarısını artı yönde etkiler. Çalışan ve yönetici arasındaki iletişimi güçlendirir. Örgüt çalışanlarının ortak bir hedefe odaklanmasını sağlayarak örgüt amaçlarına ulaşımını kolaylaştırır. Onarıcı yapısı gereği örgüt çalışanları arasındaki iş birliğinin artırılmasına yardımcıdır (Yazıcı Altuntaş, 2014: 700).

Yapılan çalışmalar örgütlerdeki güven duygusunun ani bir şekilde kendiliğinden oluşmasının mümkün olmadığı yönündedir. Bunun sebebi ise çalışanların örgüt ortamını yönetici davranışlarıyla bağdaştırmasıdır. Bundan dolayı örgütteki güven ikliminin oluşmasında en büyük rol yöneticilerindir. Onların göstereceği güvenilir davranışlar kişisel yükümlülükleridir. Yöneticileri güvenilir kılan onların, dürüst, tutarlı, özverili, iyiliksever gibi özelliklerinin yanı sıra; kontrol paylaşımı ve yetkinliği kuvvetlendirme gibi yönetsel faaliyetleridir. Yöneticilerin davranış ve tutumlarındaki güvenilirlik örgütsel güven kapsamında örgütün farklı örgütlerce taklidinin yapılamamasındaki en önemli bilgidir. (Erdem, 2003: 165-172).

### **3.3.Örgütsel Güvenin İlişkili Olduğu Kavramlar**

Örgütlerde bir güven iklimi yaratılmak isteniyorsa örgüt yönetici ve çalışanlarının dürüstlük ve doğruluk, açıklık, tutarlılık, sadakat, yardımseverlik, yetkinlik gibi bazı davranışsal özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Derin, 2017: 53). Bu kavramların tanımları aşağıda verilmektedir.

Dürüstlük kavramı daha çok karakter, samimiyet ve doğruluk kavramları ile nitelendirilmektedir. Dürüstlük, bir kişinin karakterinden ödün vermeden doğruyu çarpıtmaması olarak tanımlanmaktadır. Dürüstlüğün temel alındığı güven ise, güvenilecek kişi ya da tarafların söylediği söz ve yaptığı davranış arasında bir tutarlılık olması, ileriki dönemlerde ihanet edilmeyeceğine inanmaktır. Sözler ve davranışlar arasındaki tutarlılığın kişinin doğruluğunu ifade ettiğini de söylemek mümkündür (Tschannen-Moran, 2003: 158). Kişilerin kim olduğu ve ne yaptıklarından haberdar olmak aradaki sosyal ilişkiyi ve güveni arttırmaktadır. Açıklık ve güven kavramları birbirlerine çok bağlıdır. Açıklığın olmadığı yerde güveni korumak zorlaşacaktır (Cohen ve Prusak, 2001: 71). Bireylerin gizli ajandalarının olmamasını ifade etmektedir.



Güven oluşumunda önemli bir kavram olan tutarlılık ise, çalışanların hangi koşullar altında ne tepkiler vereceklerine yönelik kararlarının önceden bilinmesi olarak ifade edilmektedir (Deluga, 1994: 315). Benzer durumlara karşı aynı tepkinin verilmesi tutarlılıkla ilişkilidir. Sadakat temel anlamıyla; samimiyet, içtenlik, bağlılık, gerçeğe uygunluk, anlamlarında kullanılmaktadır. Örgütsel anlamda ise, kişilerin kendi çıkarlarını değil de bağlı olduğu örgütün çıkarlarını ön planda tutarak, örgüte ve çıkarlarına karşı bir aitlik göstermesi durumudur. Örgütte sadakatin sağlanması örgütün başarı oranlarını, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iş birliklerini ve takım çalışmasına yatkınlıkları artmaktadır. Örgütlerine sadakat gösteren çalışanlar bağlı buldukları takımları, toplulukları teşvik etmektedir (Koç, 2009: 203-204). Yardımseverlik; kişilerin, değer verdikleri şeylerin güvenilir kişiler veya takımlar tarafından korunabileceğine olan inançlarıdır. İlişkilerde ilerde yaşanılacak olan davranışlar belirsizliğini koruyabilir fakat yine de iyi niyet karşılıklı olacak şekilde var olmaya devam edecektir. Bu noktada güven, kişinin diğer kişilerin savunmasızlık halinden herhangi bir fayda sağlayıp istismar etmeyeceğine yönelik teminatıdır (Hoy ve Tschannen-Moran, 1999: 186). Yeterlik ise, kişilerin sahip olduğu kabiliyetlerin işlevinden ziyade, kabiliyetlerini göstererek yapabileceklerine dair kararlarının ürünü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile kişilerin çıktıya ulaşması için her türlü davranış ve tutumu sergileme algısıdır. Yeterlik seviyesi yüksek olan kişiler kendilerine verilen görevleri zor olsa da başarılması gereken bir görev olarak algırlarlar. Yeterlik seviyesi düşük olan kişiler ise bu zor görevleri kaçılması gereken tehdit olarak algırlarlar (Şeker, 2011: 20).

### **3.4.Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güven boyutları örgüte güven, yöneticiye güven olarak 2 başlık altında toplanmıştır. Bahsedilen boyutlar aşağıda detaylı şekilde açıklanmaktadır.

#### **3.4.1.Örgüte Güven**

Bir örgütün uzun süreli başarı elde edebilmesi, örgüt içerisindeki çalışanlar ve takımlar arasında oluşacak güven unsuru ile ifade edilmektedir (Özyılmaz, 2010: 12). Bu noktada örgüte güven kavramı, çalışanların örgüte yönelik algıladıkları güvenirlilik durumu olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2014: 307). Örgüte karşı duyulan güven duygusunun temelinde örgüt çalışanlarının sadakatleri, ilişkileri, üstlendikleri roller ve tecrübeleri vardır. Güven seviyesi yüksek olan örgütlerin, güven seviyesi düşük olan örgütlere göre başarı oranları

daha yüksektir. Güven, çalışanların örgütlerine bağlı kalmalarını, iş tatmini açısından başarılı bir şekilde hedefe ulaşmalarını sağlamaktadır (Huff ve Kelley, 2003: 83). Şayet, bir örgütte istenilen güven iklimi oluşmazsa örgütün hedeflediği noktaya ulaşması zorlaşacaktır (Parlak, 2018: 27).

Örgütte; ücretlendirmelerin, yükselmelerin, ödüllendirilme ve başarımların değerlemelerinin eşit bir şekilde, adaletli olarak uygulanması çalışanların örgüte karşı güven duygularının oluşmasını sağlayacaktır. Farklı bir ifadeyle, örgütte iş birliklerinin sağlanarak, koordinasyon süreçlerinin yönetimce desteklenmesi ve çalışanların örgüte yönelik kararlarda söz söyleme hakkına sahip olması, örgüte karşı güveni oluşturacak etmenler arasında yer aldığını söylemek mümkündür (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012: 141).

### **3.4.2.Yöneticiye Güven**

Örgütlerde kişilerarası iletişimin devamlılığının sağlanması, belirsizliklerin azaltılması, çalışanlar arasındaki çatışmaların azaltılması ve uyum içinde bir çalışma ortamının yaratılmasında güven kavramının önemli bir yeri vardır. Güven, karşı taraftaki kişilerin dürüst ve açık bir davranış sergileyeceğine yönelik pozitif beklentilerdir. Örgüte güven duyulabileceği gibi yöneticilere karşıda güven duyulabilmektedir (Köksal vd., 2018: 216).

Yöneticiye güven, örgütte güvenin sağlanabilmesinde önemli bir noktadır. Güvene yönelik süreçlerin yönetici tarafından başlatılması gerektiği açıktır. Yöneticinin çalışanlara karşı davranış ve tutumları güveni şekillendirmektedir. Yöneticiye güven, örgütteki çalışanlar tarafından örgütün tamamını kapsadığı için bu sürecin yöneticiler açısından iyi şekilde yürütülmesi gerekmektedir (Parlak, 2018: 26-27). Çalışanların yöneticilere karşı güven duyabilmesi için, yöneticilerin onları ciddi anlamda dikkate alması ve değerli görmesi buna bağlı olarak da çalışanların bunu hissetmesi gerekmektedir (İslamoğlu vd., 2007: 31-32). Özetle yöneticilerden beklenen; adaletli olması, kurallara uyması, iyi niyet göstermesi ve etik ilkelere uygun davranışlar sergilemesidir (Erdem, 2003: 168). Yöneticilerinde bu davranışları gören çalışanlar işlerinde daha verimli, örgütlerine daha bağlı ve çalışma arkadaşlarıyla daha uyumlu çalışacaklardır.

### 3.5.Örgütsel Güveni Etkileyen Unsurlar

Yapılan çalışmalarda örgütsel güveni etkileyen unsurların beşerî değerler, iletişim, uzmanlık ve takım özellikleri gibi birkaç grupta toplandığı görülmektedir. Beşerî değerler ve iletişim daha çok yardımseverlik, tahminde bulunabilirlik ve sezgisel duyguları kapsamaktadır. Uzmanlık ise, yetenek, profesyonellik ve yeterlilik gibi kavramları nitelemektedir. Takım özelliklerinde ise takım içi paylaşılan değerler, dinamikler ve normlar ön plandadır (Başaran ve Akbaş, 2012: 22).

Örgütsel güveni etkileyen unsurlardan bazılarının tanımları aşağıda verilmektedir.

Çalışanlar arasında iş birliklerinin gerçekleşmesini sağlamanın yolu yetkilerin paylaşılmasıdır. Yetki devri, yönetim sürecinde bir ya da birden fazla yetkinin astlara devri şeklinde tanımlanmaktadır. Yetki devri merkezi yönetimden kaynaklanan sorunları azaltarak yerel yönetimi güçlendirmektedir. Yetki devri ile alınmış kararların bütün birimlere dağıtılması katılımlı yönetim anlayışını benimsetmektedir. Bu kapsamda örgütsel etkililik durumu tüm birimlerce en yüksek seviyeyi görecektir (Derdiman ve Uysal, 2014: 254).

Çalışanlar zamanlarının büyük çoğunluğunu örgütlerinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışma ortamlarında uyumun sağlanması için gerekli olan bazı kural ve düzenlemelerin bulunması gerekmektedir. Kural ve düzenlemelerle çalışanlar ortak hareket edecek, bakış açıları genişleyecektir. Ayrıca bu kurallara bütün çalışanların eşit şekilde uyması zorunluluğu, çalışanların diğer kişilere karşı bir güveninin oluşmasına olanak sağlamada yardımcı olacaktır (Asunakutlu,2002: 6).

Örgütler tarafından önem verilen bir diğer kavram iletişimdir. Örgütte sağlıklı biçimde işleyen iletişim, oluşacak olan sorunların önünü engellemektedir. Birbirlerini yeterli ve doğru biçimde anlayan kişilerin güven duyguları daha kolay gelişmektedir. (Asunakutlu, 2002: 7-8).

Örgütler için etik ilkelerde diğer kavramlar kadar büyük önem taşımaktadır. Örgütün hedeflerine yönelik hazırlanmış açık şekilde ve iyi tanımlanan etik kodlar, değerlerin de esas alınmasıyla birlikte oluşturulan kurallar, çalışanların karşılıklı iletişimlerinde pozitif yönlü

bir etki bırakacaktır. Böylelikle örgütteki etik ilkelere dayandırılmış iklimin yaratılması sağlanacaktır (Öztürk ve Coşkun, 2000: 159).



## 4. BİLGİ PAYLAŞIMI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle bilgi kavramının açıklaması yapılacak olup, bilgi türleri, bilgi paylaşımı kavramı ve bilgi paylaşımına etki eden unsurlardan detaylı şekilde bahsedilmektedir.

### 4.1.Bilgi Kavramı

Günümüz çağında örgütlerin değerlerini arttırarak rekabet üstünlüğü sağlamasına yarayan en önemli etken bilgi ve bilgiyle bağlantısı olan bütün değerlerdir. Belirsizliklerin yaşandığı bir ekonomik sistemde devamlı bir rekabet üstünlüğü ancak bilginin varlığıyla kazanılmaktadır (Atlı,2014: 631).

Bilgi, belirli bir düzendeki tecrübelerin, değerlerin, hedefe yönelik olan enformasyonların ve uzman görüşlerinin yeni tecrübelerle ve enformasyonlarla bir araya toplanarak değerlendirilmesine imkân sağlayan bileşendir. Diğer bir tanımda ise bilginin tecrübeler, değerler, enformasyonlar ve uzman görüşleri için farklı bir çerçeve oluşturmak amacıyla tecrübe ve enformasyonların bütünleştirilerek anlamlı duruma getirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008: 190). Awad ve Ghaziri ise bilgiyi, çalışarak tecrübelerle kazanılmış bir anlayış olarak tanımlamaktadır. Onlara göre bilgi spesifiktir, bir sorun açısından diğerine transferi gerçekleştirilmez, belirli zamanlarda kullanılır ve sonrasında o bilgiye ihtiyaç duyulmayabilir. Aynı zamanda bilgi, inançlara, güvene ve değerlere endekslidir. İyi edinilmiş tecrübelerle gelişerek bu tecrübelerin uzmanlığa dönüşmesinde rol oynamaktadır (Awad ve Ghaziri, 2004' e atfen Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353).

### 4.2.Bilgi Türleri

Bilgi türleri ile ilgili literatürde çok çeşitli ayrımlar bulunmaktadır. Bu bölümde literatürde yaygın kullanılan iki kategorik ayrıma yer verilmiştir

#### 4.2.1.Açık ve Örtük Bilgi

Açık bilgi, biçimi belirlenmiş, hali hazırda kullanıma uygun olan bilgi türüdür. Grafikler, bilgisayar programları, afişler, yönergeler vs. örnek gösterilebilir. Bu bilgi türünün doğruluğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Teknoloji sayesinde kolaylıkla ulaşılmakta ve paylaşılmaktadır. Açık bilgideki artışlar örgütlere de yansiyarak rekabet avantajını arttırmaktadır (Demirel, 2007: 259). Açık bilgiler kişisel değildir; kaydedilir, ulaşılır, anlaşılır ve gerekli olduğu zaman kâğıda aktarılarak depolanmaktadır (Zümrüt, 2020: 10). Açık bilgi, yönetilmeye açık bir bilgidir. Aktif bir yapısı olduğu için yeni teknikler gerektirir ve örgütle bağlantı kurmada önemlidir (Yazıcıoğlu vd., 2011:21).

Örtük bilgi ise; kişisel, anlayışlı, dinamik, sezgisel, tecrübelerle dayanan, öznel yapısıyla açık bilgiden farklılaşmaktadır (Greiner vd., 2007: 5). Örtük bilgilerin kaynağı olarak inançlar, değerler, ihtimaller ve algılar gösterilmektedir (Gökmen ve Hamşioğlu, 2011: 24). Örtük bilgiler, insanların beyinlerinde taşıdıkları bilgiler olarak tanımlanmaktadır. Bu bilgilere o kadar alışılmıştır ki kişiler bazen bu bilgilere sahip olduğunun farkına bile varmayabilir. Diğer insanların da aynı bilgiye aynı seviyede sahip olduğu düşünülmektedir. Bu noktada örtük bilginin paylaşılması da zorlaşmaktadır. İnsanların sahip oldukları bilgilerin yüzde doksanı örtük bilgilerden oluşsa da kişiler bunun çok daha az bir bölümünü ifade etmektedir (Gümüşsoy, 2020: 52). Bu bilgi türü birey tarafından içselleştirilmiştir.

#### **4.2.2. Bireysel ve Kolektif Bilgi**

Bireysel bilgi, kişilerin zihinlerinde olan çoğunlukla dile getirilmeyen karışık, birikimlerle oluşan uzmanlıklar şeklinde ifade edilebileceği gibi biçimsel ve açık şekilde ifade edilebilen bilgiler olarak da tanımlanmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 107). Bireysel bilgiler daha çok kişilerin sahip oldukları yeteneklerinden ve tecrübelerinden oluşmaktadır.

Kolektif bilgiler ise, örgütlerin misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmede kullandıkları bilgilerin tamamını kapsamaktadır. Bu bilgi türü örgütteki rutinleri, işlenmiş verileri, süreçleri tanımlamakla birlikte, örgütsel bilginin, örgütsel kültürün, kurallarını, ürünlerini ve sistemlerini de ifade etmektedir (Atak, 2011: 163).

Toplumsal değişimlere bağlı olarak bireysel bilgilerin, kolektif nitelikler kazandığı görülmektedir. Yani, bireysel ve kolektif bilgiler birbirinden ayrı düşünülemez. Bunun sebebi ise kolektif bilgilerde bireysel niteliklerin, bireysel bilgilerde de kolektif niteliklerin

bulunmasıdır. Bahsedilen bu bilgi türleri toplumsal değişimlere endeksli olarak gelişmektedir. Bünyelerinde birbirlerine ait nitelikler barındırsalar da bireysel bilgilerde bireysel katsayılar, kolektif bilgilerde toplumsal katsayılar ağır basmaktadır (Engin, 2010: 446-447).

### **4.3.Bilgi Paylaşımı Kavramı**

Örgütlerin devamlılıklarını sağlamaları için hangi bilgilerin, ne kadarının, nasıl- ne için ve ne zaman paylaşıldığı çok önemlidir. Bilgiye sahip olmak ayrı bir güce sahip olmak demektir. Bilginin paylaşılması ise bu gücü arttırmaya ya da azaltmaya neden olabilmektedir. Bu kapsamda bilgi paylaşımı konusuyla birlikte, bilgi paylaşımına etki eden unsurlara değinmek yararlı olacaktır (Köseoğlu vd., 2011: 220).

Bilgi ve örgüt kavramlarına yönelik literatürler incelendiğinde ele alınan kavramlar arasında olan bilgi paylaşımı, bilgilerin yönetilmesindeki bilginin aktarım süreçlerini kapsamaktadır (Karaaslan vd., 2009: 142). Bilgi paylaşımı, iş birliklerinin belirleyicisidir ve bilgilerin kişilerden takımlara ya da bir örgütten diğerine transferi olarak nitelendirilmektedir (Lee, 2001: 324). Bir diğer tanıma göre bilgi paylaşımı, iki ve daha fazla kişi ile gerçekleştirilen, istenilerek yaşanan süreçtir (Kutanis ve Mercan, 2015: 148).

Örgütler, hedeflerini gerçekleştirmedeki en yoğun desteği bilgi paylaşımlarından almaktadırlar. Bilgi paylaşımı sistemlerinin kurulması ve bunun bir davranış olarak benimsenmesi çalışanların algıları ile bağlantılıdır. Çalışanlardaki yeni bir iş geliştirme ya da yaratma hedefi ile süreklilik gösteren öğrenme hevesleri bilgi paylaşımı becerilerini iyileştirmektedir (Taş, 2011: 120).

Bilgi paylaşımı bilgilerin ya da tecrübelerin işlenmesi, düzenlenmesi, yaygınlaşması ve iletişime girilmesi süreçlerini ifade etmektedir. Bu süreçler örgütlerin verimliliklerini arttırarak rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardım etmektedir (Keskin vd., 2018: 71). Bilgi paylaşımları her bir örgüt için ayrı şekillerde ve ayrı düzeylerde paylaşılmaktadır. Buradaki önemli nokta ise bilgiyi alacak olan tarafın gönüllü olmasıdır (Demirel, 2007: 102). Hiç kimse kişinin neyi ne kadar bildiğinin bilemez. Bu sebeple, kişi kendisi açıklamadığı takdirde hiç kimse ondan sahip olduğu bilgiyi talep edemez. Buna bağlı olarak bilgi paylaşımları istekler doğrultusunda gönüllü şekilde gerçekleşmektedir (Dağlı, 2007: 2).

Örgüt çalışanlarının sahip oldukları veya elde edecekleri, örgüt için faydalı olacak bilgilerin bütün örgüt çalışanlarıyla paylaşılması, çıktılarının pozitif ya da negatif olmasının bilinmemesinden kaynaklı olarak çalışanlar bilgiyi paylaşmada kararsızlık yaşamaktadırlar (Gençel vd., 2020: 2017). Örgüt içerisinde fikirleri, düşünce yapıları, bilgi birikimi veya yaşanmışlıkları birbirinden farklı birçok insan bulunmaktadır. Buradaki insanların bilgilerini paylaşmaları için zihinsel, fiziksel ve sanal ortamın birleşmesinden oluşacak yeni bir ortak alana ihtiyaçları vardır. Oluşacak bu yeni alan sayesinde örgüt çalışanları bilgi paylaşımını rahatça gerçekleştirebilecek, düşüncelerini rahatça ifade edebileceklerdir (Işık ve Aydın, 2016: 78). Ayrıca böyle bir ortamın varlığı daha fazla bilginin üretilmesini de sağlayacaktır (Davenport ve Prusak, 2001: 63).

Bilgi paylaşımları belirli alandaki bilgilerin ya da uzmanlıkların koordinasyon kısmını yani, bilgilerin yönetilmesini de içermektedir. Örgütlerde bilgilerin etkin şekilde yönetilmesinin örgütün başarısındaki önemi büyüktür. Örgütlerin bu denli önem verdiği bilgi paylaşımı kavramının açıklanmasında faydası olacak bir diğer konu ise bilgi paylaşımını etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar aşağıda açıklanacaktır (Ulusoy, 2015: 20).

#### **4.4. Bilgi Paylaşımına Etki Eden Unsurlar**

Bilgi paylaşımı, gönüllü bir faaliyet olduğu için, bu faaliyete etki eden hem bireysel hem de örgütsel çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bilgi paylaşımına etki eden faktörler tablo 4.1 ve tablo 4.2’ de bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılarak özetlenmiştir.

Tablo 4.1: Bilgi paylaşımına etki eden bireysel unsurlar (Köseoğlu vd., 2011)

1	Zaman kısıtlamasının olması
2	Çalışanların iş güvenliğinin tehlikeye atılması ya da azaltılması endişesi
3	Sahip olunan bilgilerin çalışma arkadaşları için yararlı ya da değerli olmadığı düşüncesi
4	Tecrübelerin paylaşılmasındaki üstünlük
5	Hiyerarşi, statü ve formel güçlerin kullanılması
6	Bireysel ve örgütsel öğrenmenin etkilerini arttıran geçmiş hataların tolere edilmesi, iletilmesi, geri bildirim, değerlendirilmesi ve elde edilmesindeki yetersizlik
7	Tecrübe düzeylerindeki ayrılıklar
8	Enformasyon kaynakları ve alıcıları arasındaki iletişimin zamanı ve etkileşim yetersizliği
9	Kişilerarası becerilerin ve sözlü-yazılı iletişimdeki zayıflık



Tablo 4.1: (devam ediyor)

10	Yaş farklılığı
11	Cinsiyet farklılığı
12	Ağ-iletişim (sosyal network) eksikliği
13	Eğitim seviyelerindeki farklılıklar
14	Yönetici ve meslektaşları tarafından önemsenmeme endişesi ile entelektüel özelliklerin gizlenmesi
15	Bilgilerin yanlış kullanılmasına dair güven eksiklikleri
16	Bilgilerin kaynağının doğruluklarına güvenmeme
17	Bireylerin inanç, değer ve kültürlerindeki farklılıklar

Tablo 4.2: Bilgi paylaşımına etki eden örgütsel unsurlar (Köseoğlu vd., 2011)

1	Örgütlerin hedeflerinin, stratejik yaklaşımlarının ve bilgiyi yönetmelerinin uyumlu olmaması
2	Bilgi paylaşımı faaliyetlerinin önemini açık biçimde ortaya koyacak liderlik ve yönetimsel ilkelerin eksikliği
3	Yeni bilgilerin paylaşılması için gerekli olan ortamların kısıtlı olması
4	Bireylerde bilgi paylaşımı davranışlarını arttıracak ödüllendirme sistemlerinin eksikliği
5	Varlığını sürdüren örgüt kültürünün, uygulamaların paylaşılmasını yeteri seviyede desteklememesi
6	Becerikli ve tecrübeli çalışanların bilgi saklama davranışlarının olmaması
7	Bilgi paylaşımı için gerekli olan alt yapının sağlanamaması
8	Bilgi paylaşımı fırsatlarına destek verecek örgüt kaynağının yeterli olmaması
9	Çalışma ortamlarında rekabetin varlığı
10	Bilgi akışlarının ve iletişimlerin belli bir talimatla kısıtlanması
11	Fizikî çalışma ortamı ve çalışma alanlarının yerleşimi
12	Örgütler arası rekabet
13	Kurumsal hiyerarşik yapı
14	Bölümün yapısal büyüklüğü

## 5.ÖRGÜTSEL ADALET VE GÜVENİN BİLGİ PAYLAŞIMINA ETKİSİ

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalıştıkları örgütlerde geçirmektedir. Bu bağlamda bir çalışan için örgütsel adalet ve güven kavramları çok önemli bir noktada yer almaktadır. Adalet ve güvenin olmadığı örgütlerde huzursuzluklar yaşanabilmekte, kişiler kendilerini mutsuz hissedebilmekte, bu da çalışan performansına etki ederek örgüt içi iletişimin, örgütsel işlerin ve bilgi akışının aksamasına ya da durmasına sebep olabilmektedir. Bu kapsamda örgütsel adalet, örgütsel güven ve bilgi paylaşımı kavramlarının hangi araştırmalara konu olduğu yapılan literatür taramasıyla ortaya konulmuştur.

Hubbel ve Chory-Assad (2005), yaptıkları çalışmada farklı adalet türlerinin yönetsel ve örgütsel güven ile ilişkisi olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Çok sayıda kuruluştan elde edilen veriler sonucunda prosedürel adaletin, örgütsel ve yönetsel güvenin en kuvvetli yordayıcısı olduğu ve dağıtım adaletinin yalnızca güveni öngördüğüne ulaşılmıştır. Polat ve Celep (2008), yaptıkları araştırmada ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenlerine yönelik algı seviyelerini belirleyerek, bahsi geçen değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmaya 2006-2007 eğitim-öğretim yıllarında ortaöğretim kurumlarında çalışan 1281 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık algılarının yüksek seviyede olduğu bununla birlikte araştırmaya konu olan bu kavramların tüm alt boyutlarının da birbirleri ile pozitif bir ilişkide olduğu bulunmuştur. DeConnick (2010) çalışmasında örgütsel adaletin, algılanan desteğin ve algılanan denetçi desteğinin pazarlama çalışanlarının güven düzeyine etkisini araştırmıştır. Çıkan sonuçlara göre, örgütsel adaletin alt boyutlarından biri olan dağıtıcı adalet, algılanan denetçi desteği aracılığıyla örgütsel güven ile doğrudan ilişkilidir. İşcan ve Sayın (2010), yaptıkları çalışma ile örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini 1973 yılından itibaren faaliyetlerini sürdüren elektrik ürünleri alanında tanınmış bir firma olan Türk imalatçısı EAE Grup oluşturmaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet, iş tatmini ve güven arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bidarian ve Jafari (2012), yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda ÖA ile ÖG arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Demirkaya ve Kandemir (2014), örgütlerdeki örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki

ilişkinin incelenmesine dair yaptıkları çalışmayı Gebze’ de faaliyet gösteren Türk otomotiv sektörü işletme çalışanlarına uygulayarak ölçeğin analizini yapmışlardır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel adalet ve örgütsel güven kavramları arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Samadi, Wei, Seyfee ve Yusoff (2015), yaptıkları çalışmada çok kuşaklı çalışanlar arasındaki örgütsel güven ve bilgi paylaşımı ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma ile örgütsel güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik literatürdeki boşluk kuşak farklılıkları ile azaltılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın çıktısı ise, insanlar bildiklerini birbirleriyle paylaştıklarında güven duygusu artar ve bu da daha fazla iş birliğine yol açar. Carman (2016), yaptığı çalışmada örgütlerdeki kültür tipleri ile adalet algılarının bilgi paylaşımı niyetine ve bilgi paylaşım niyetinin bilgi paylaşma tutumu üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırma verileri Düzce Üniversitesi’nde görev yapmakta olan idari ve akademik personellerden elde edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü tiplerinden olan hiyerarşik kültür tipinin bilgi paylaşımı niyeti üzerinde bir etkisinin olduğu, örgütsel adalet boyutlarından olan işlemsel adaletin bilgi paylaşma niyeti üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte bilgi paylaşım niyetinin de bilgi paylaşma tutumu üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çiftçi, Öneren ve Harman (2016), yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımının yenilikçi davranış ve örgütsel güvene etkilerini incelemişlerdir. Çalışma bağlamında, mobilya sektöründe çalışan 209 kişiye anket uygulanmış ve yapılan analizler sonucunda, bilgi paylaşımı ile yenilikçi davranış ve örgütsel güven boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Girgin (2016), yaptığı çalışmada yöneticiye duyulan güven ile örgütsel adalet ilişkisini incelemiştir. Araştırma verileri ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerden (386) elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin yöneticiye karşı duydukları güven algısı ile örgütsel adalet algısı arasında orta seviyede anlamlı bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Jiang ve diğerleri (2017), yaptıkları çalışma ile örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Araştırmanın verileri Avustralya, Güney Kore ve Çin’ deki üniversite çalışanlarından elde edilmiştir. Yapılan analizler örgütsel güvenin hem örgütsel adalet hem de örgütsel bağlılık arasında arabulucu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Külekçi Akyavuz (2017), yaptığı çalışma ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarını incelemiştir. Araştırmada ilk olarak nicel veriler (170 öğretmen) ardından nitel veriler (18 öğretmen) toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet örgütsel güveni anlamlı düzeyde etkilemektedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel adalet seviyelerinin yüksek, örgütsel güven seviyelerinin orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ouakouak ve Ouedraogo (2018), yaptıkları çalışma ile örgütsel

bağlılık ve güvenin bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımını üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın verileri Kanada kuruluşlarında görev yapan 307 çalışandan elde edilmiştir. Yapılan analizler duygusal bağlılık ve mesleki güvenin bilgi paylaşımı ile bilgi kullanımını üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir. Arslan ve Yavuz (2019), yaptıkları çalışmada örgütsel adalet, örgütsel güven ve örgütsel anomiy arasındaki ilişkinin incelenmesinin amaçlamışlardır. Araştırmanın örneklemini Antalya’da faaliyetlerini sürdüren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 824 kişi oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel güven seviyelerini anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur. İmamoğlu, İnce, Türkcan ve Atakay (2019), yaptıkları çalışmada örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımı ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı, bilgi paylaşımını ve firma performansını etkilediği tespit edilmiştir. Amirhasani, Ghorbani ve Zahedi (2020), yaptıkları çalışmada örgütsel adaletin öğretmenler ve personeller arasında bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Toplanan veriler neticesinde yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve doğrudan bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Jnaneswar K. ve Gayathri Ranjit. (2020), yaptıkları çalışmada örgütsel adalet ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracı rolünü incelemişlerdir. 288 çalışandan elde edilen veriler sonucunda örgütsel adaletin hem bilgi paylaşımını hem de yenilikçi iş davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Rehman, Hafeez, Aslam, Maitlo ve Syed (2020), yaptıkları çalışmada, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide güvenin ve örgütsel bağlılığın aracılık rolünü araştırmışlardır. Araştırmanın verileri Pakistan’ın önde gelen üniversitelerinden 700 öğretim üyesine uygulanan anket ile toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre güvenin İK uygulamaları ile bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Shateri ve Hayat (2020), yaptıkları çalışmada örgütsel güveni bir aracı olarak dikkate alarak, algılanan örgütsel desteğin hemşirelerin bilgi paylaşımını teşvik etmedeki rolünü araştırmışlardır. Elde edilen veriler sonucunda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ve bilgi paylaşımı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca örgütsel güvenin algılanan örgütsel destek ve bilgi paylaşımı arasında aracılık rolü oynadığı da görülmüştür. Lin ve Shin (2021), yaptıkları çalışmada Çin’deki spor üniversitelerinin profesör yenilikçi davranışları ile örgütsel adalet, örgütsel güven ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Toplanan veriler ışığında yapılan analiz sonuçlarına göre, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin bilgi paylaşımı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu fakat, prosedürel adaletin bilgi paylaşımı

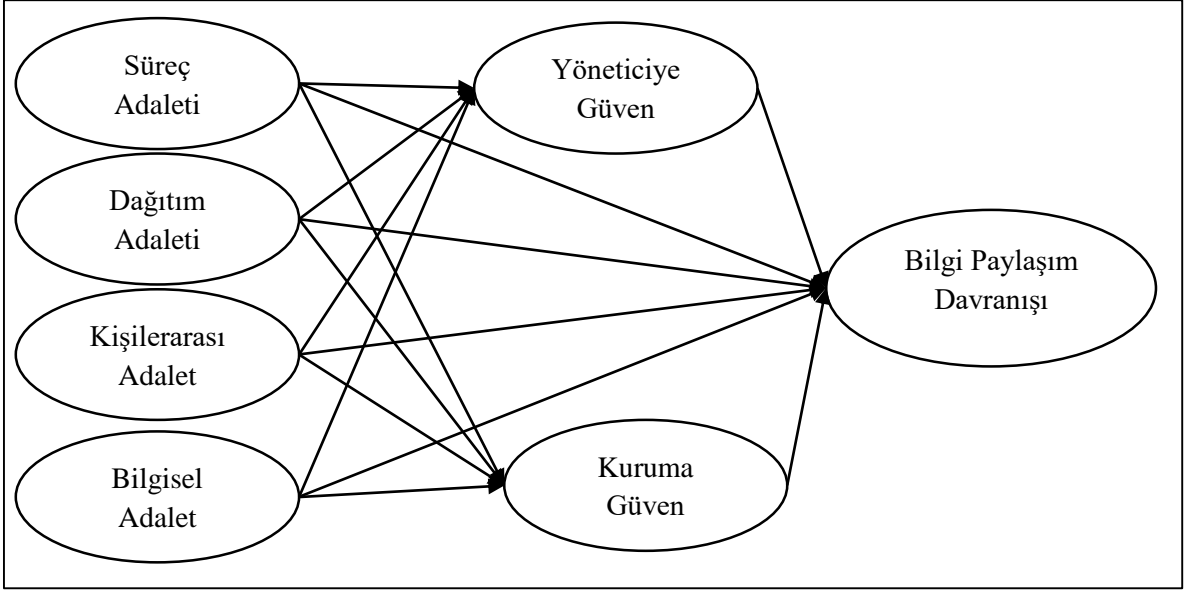
üzerinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Rachmania ve Mauludin (2021), yaptıkları çalışma ile örgütsel üyeler arasındaki güvenin ve iş katılımının bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma verileri Endoneza'nın Malang kentindeki çeşitli üniversitelerde görev yapan 250 öğretim görevlisinden elde edilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel üyeler arasındaki güvenin işe katılım ve bilgi paylaşımı uygulamalarını etkilediğine ulaşılmıştır.

### **5.1.Araştırmanın amacı ve önemi**

Bir örgütte, sağlıklı ilişkilerin temelinde adalet ve güven duygusu yatmaktadır. Günümüz yöneticilerinin ve çalışanların amacı, örgütsel verimi yükselterek kazanılan kazançlardan adil bir biçimde pay sahibi olabilmektir. Bununla birlikte örgütteki güveni kurumsallaştırmak ve devamlılığını sağlamak da çok önemlidir. Örgütler belirledikleri hedeflere yönelik çalışmalarını yürütmektedirler. Bu hedeflere doğru çaba sarf eden çalışanların adaletli bir ortamda işlerini yapmaları, örgüte dair bir sorumluluk hissetmeleri ve örgütü karşı güven duymaları esas alınmalıdır. Verimliliğin artmasında ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesindeki en önemli bir diğer etmen bilgi paylaşımıdır. Kişinin kendisine ait bir bilgi veya yeteneğinin örgüt tarafından kullanıldığını görmesi örgütün kendisine değer verdiğini hissetmesine ve örgüte karşı aitlik duygusunun gelişip kuvvetlenmesine katkı sağlayacaktır. Bunun sonucunda kişinin çalışma istek ve arzusu artacaktır. Örgüt içerisindeki faaliyetleri çalışanların nasıl ne şekilde algıladığı bilgi paylaşımında etkilidir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet ve güvenin bilgi paylaşımına etkisini araştırmaktır.

### **5.2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Kavramsal olarak açıklanan değişkenlerin, aralarındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla oluşturulan araştırma modeli şekil 1.1' de verilmiştir. Bu kapsamda, örgütsel adalet algısı değişkenlerinin (süreç adaleti, dağıtım adaleti, kişilerarası adalet, bilgisel adalet) ve örgütsel güven algısının değişkenlerinin (yöneticiye güven, kuruma güven) bilgi paylaşımı davranışını ne derecede etkilediği ölçülmektedir.



Şekil 1.1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli bağlamında test edilecek hipotezler aşağıda verilmektedir.

- H<sub>1</sub>: Süreç adaleti ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Dağıtım adaleti ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>: Kişilerarası adalet ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>: Bilgisel adalet ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>5</sub>: Süreç adaleti ile kuruma güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>6</sub>: Dağıtım adaleti ile kuruma güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>7</sub>: Kişilerarası adalet ve kuruma güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>8</sub>: Bilgisel adalet ile kuruma güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>9</sub>: Süreç adaleti ile bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>10</sub>: Dağıtım adaleti ile bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>11</sub>: Kişilerarası adalet ile bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>12</sub>: Bilgisel adalet ile bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>13</sub>: Yöneticiye güven ile bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>14</sub>: Kuruma güven ile bilgi paylaşımı davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma kapsamında Türkiye’de özel sektör ve kamuda görev yapan çalışanlara ulaşılması hedeflenmiş ve kolayda örnekleme yöntemi ile 421 çalışandan veri elde edilmiştir. Araştırma

verileri sosyal medya ağları aracılığı ile web tabanlı online anket ile toplanmıştır. Web tabanlı anketin kullanımı hem daha geniş kesime ulaşma noktasında hem de maliyet açısından araştırmacılara kolaylık sağladığı için tercih edilmiştir. Toplanan verilerin miktarı istatistiki açıdan yeterli düzeydedir.

#### **5.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler**

Çalışmada nicel yöntem kullanılmış olup, uygulama bölümündeki veriler ise hedeflenen örneklemden anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada örgütsel adalet algısı ölçeği, örgütsel güven ölçeği ve bilgi paylaşımı ölçeklerinden yararlanılmıştır. Anket, değişkenlerin ölçülmesine yönelik maddelerden ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Ankette 5’li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, kullanılan ifadelerdeki katılım dereceleri ise, 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Kararsızım”, 4 “Katılıyorum”, 5 ise “Kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Ankette cinsiyet, yaş, eğitim durumu, meslek, kurumun sektörü, pozisyon, şu an çalışılan kurumdaki çalışma süresi, mesleki deneyim süresi gibi 7 demografik soru ve değişkenleri ölçmeye yönelik 39 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada daha önceden hazırlanan geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Değişkenlere ait ölçekler ile ilgili bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

##### **5.4.1. Örgütsel adalet algısı ölçeği**

Örgütsel adalet algısını ölçmek için, Colquitt’ in (2001) “On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure” adlı çalışmasında kullandığı, dört boyuttan oluşan; Özmen vd. (2007) tarafından “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışmalarında Türkçeye uyarlanan “Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Colquitt’ in ölçeğine göre dağıtım adaleti algısının ölçülmesine yönelik 4 ifade, işlemsel adalet algısının ölçülmesine yönelik 7 ifade, kişilerarası adalet algısının ölçülmesine yönelik 4 ifade, bilgisel adalet algısının ölçülmesine yönelik 5 ifade ve toplamda 20 ifade bulunmaktadır.

##### **5.4.2. Örgütsel güven ölçeği**

Araştırmada Nylan ve Marlow'un 1997 yılında geliştirdiği ve "Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory" adlı çalışmasında kullandığı, Görmezoğlu Gökçen'in 2019 yılında "Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasında Türkçeye uyarladığı "Örgütsel Güven Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte yöneticiye güven algısının ölçülmesine yönelik 8 ifade, örgüte güven algısının ölçülmesine yönelik 4 ifade ve toplamda 12 ifade yer almaktadır.

### 5.4.3. Bilgi paylaşımı ölçeği

Bilgi paylaşımını ölçmek için, Bart van den Hooff vd.'nin (2012) "What one Feels and What one Knows&Colon; the Influence of Emotions on Attitudes and Intentions Towards Knowledge Sharing" adlı çalışmalarındaki ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup toplam 7 ifadeden oluşmaktadır.

## 5.5. Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine dair bilgilere, araştırma bağlamında incelenmiş olan değişkenlerin doğrulayıcı faktör analizine, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizlerine yer verilmektedir. Yapılan analizler sonrasında araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

### 5.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmanın katılımcılarına yönelik demografik özellikler tablo 5.1' de gösterilmektedir.

Tablo 5.1: Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri

	n	%	
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	237	56,3
	Kadın	184	43,7
<b>Medeni Hal</b>	Evli	145	34,4
	Bekar	276	65,5
<b>Yaş</b>	18-25	114	27,1



Tablo: 5.1: (devam ediyor)

	26-35	215	51,1
	36-44	73	17,3
	45-54	15	3,6
	55 ve üzeri	4	1,0
	İlköğretim	2	0,5
	Ortaöğretim	13	3,1
	Ön lisans	17	4,0
	Lisans	220	52,3
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisansüstü	169	40,1
	Kamu	180	42,8
<b>Kurumun Sektörü</b>	Özel	241	57,2
	Çalışan	353	83,8
<b>Pozisyon</b>	Yönetici	68	16,2
	1-5 yıl	309	73,4
	6-10 yıl	71	16,9
	11-15 yıl	22	5,2
<b>Şu an çalışılan kurumdaki çalışma süresi</b>	16-20 yıl	8	1,9
	21 yıl ve üzeri	11	2,6
	1-5 yıl	209	49,6
	6-10 yıl	102	13,5
	11-15 yıl	57	7,8
	16-20 yıl	33	4,8
<b>Mesleki Deneyim Süresi</b>	21 yıl ve üzeri	20	24,2
	<b>TOPLAM</b>	<b>421</b>	<b>100</b>

Tablo 5.1’ de yer alan veriler kapsamında araştırmaya katılan katılımcılara dair demografik özellikler incelendiğinde, katılımcıların %56,3’ünün erkek, %43,7’sinin kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %34,4’ü evli, %65,5’i bekar. Katılımcıların büyük bir kısmının %51,1 oranla 26-35 yaş aralığında olduğu ve yaş aralıklarının sırasıyla; 18-25 yaş (%27,1), 36-44 yaş (%17,3), 45-54 (%3,6), 55 yaş ve üzeri (%1,0) yaş gruplarını izlediği gözlemlenmektedir. Katılımcıların %52,3’ü lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahiptir. Eğitim seviyeleri sırasıyla; lisansüstü (%40,1), önlisans (%4,0), ortaöğretim (%3,1), ilköğretim (%0,5) mezununu temsil etmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların %42,8’i kamu kuruluşlarında, %57,2’ sinin özel kurumlarda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların pozisyonları açısından dağılımlarına göre %83,8 oranında çalışan, %16,2 oranında yönetici olarak görev yaptıkları görülmektedir. Katılımcıların %73,4 oranında 1-5 yıl arası çalışma

sürelerine sahip oldukları dikkat çekmektedir. Katılımcıların şu an çalışılan kurumdaki çalışma süreleri sırasıyla; 6-10 yıl (%16,9), 11-15 yıl (%5,2), 21 yıl ve üzeri (%2,6,) 16-20 yıl (%1,9) şeklindedir. Tabloya göre, katılımcıların %49,6 oranında 1-5 yıl arasında mesleki deneyim sürelerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sırayı 21 yıl ve üzeri (%24,2), 6-10 yıl (%13,5), 11-15 yıl (%7,8), 16-20 yıl (%4,8) takip etmektedir.

### 5.5.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi

“Örgütsel adalet”, “Örgütsel Güven” ve “Bilgi Paylaşımı” ölçeklerinin faktör yapıları incelenmiştir. Araştırma kapsamında ölçeklerin faktör yapılarını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik daha önceden belirlenen model veya hipotezleri test etmektedir. Özetle; DFA önceden keşfedilmemiş ve daha az sayıda faktör altında toplanmış ölçeklerin, araştırmanın uygulandığı örneklem üzerinde benzerlik olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21). Ölçeklere en iyi uyum sağlayan modeller tespit edilerek, uyum indeksleri kontrol edilmiştir.

Araştırmada yapısal eşitlik modeli (YEM) kapsamında bazı uyum indekslerine yer verilmiştir. Bunlardan ilki ki-kare ( $\chi^2$ ) uyum iyiliği (Chi-Square Goodness Of Fit,  $\chi^2$ ) değeridir. YEM’ de modelin veri ile ne derecede uyum gösterdiğini anlayabilmek amacıyla kullanılan değeridir.  $\chi^2$  değeri araştırmacıların tahmini olarak önerdiği model ile örneklemden sağlanan verilerin uyumlu olup olmadığını test etmektedir. Başka bir ifadeyle, evren kovaryansı ile örneklemde elde edilen kovaryansın birbirinden farklı olup olmadığını ortaya koymaktadır. YEM’ de araştırmacılar tahmini beklentiler ile veri arasında bir uyum olmasını beklediğinden,  $\chi^2$  değerinin anlamsız çıkması gerekmektedir.  $\chi^2$  değerinin anlamlı çıkması beklentinin veri ile desteklenmediği anlamına gelmektedir. Fakat,  $\chi^2$  değeri örnekleme oldukça duyarlı bir uyum iyiliği değeridir. Büyük örneklerde  $\chi^2$  değeri oldukça yüksek eğilimler gösterirken, küçük örneklerde de ( $n < 200$ ) genellikle anlamlı çıkmaktadır. Bu sebeple  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine (degree of freedom, df) bölümünün ( $\chi^2/df$ ), genel modelin uyum iyiliğini değerlendirmek için daha doğru sonuçlar vereceği kabul edilmektedir.  $\chi^2/df$  değeri için 3 ve altında olması modelin iyi uyum gösterdiğine, 3-5 arasında değer alması ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337).

İyilik uyum indeksi (Goodness Of Fit Index, GFI), model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüdür. Modelin örneklemedeki varyans kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü göstermekle birlikte modelin açıkladığı örneklem varyansı olarak da kabul edilmektedir. 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 0,90 ve üzeri iyi uyumu gösterirken, 0,85 üzeri kabul edilebilir değer olarak gösterilmektedir (Karagöz, 2016: 971).

Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness Of Fit Index, AGFI), daha fazla değişkeni serbest bırakarak daha az kısıtlanmış bir modelde serbestlik derecesini belirten rakamlarda yapılan düzenlemelere dayanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015; 35). Başka bir ifadeyle, GFI' nin serbestlik derecesine ayarlanmış halidir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337). Değerlerini 0 ile 1 arasında almaktadır. 0,90 ve üzeri değerler iyi uyum olarak kabul edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 35).

Normlaştırılmış uyum indeksi (Normed Fit Index, NFI) test edilen modelin  $\chi^2$  değerinin, bağımsız modelin  $\chi^2$  değerine bölünmesiyle bulunmaktadır. NFI değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Ancak, NFI özellikle çapraz tahminleme ve verinin küçük örneklemli olması durumunda iyi uyum gösteren bir modelin reddedilmesine yol açabilmektedir. NFI' nin alacağı 0,90 üzeri değerler kabul edilebilir, 0,95 ve üzeri değerler ise mükemmel uyuma işaret etmektedir (Karagöz, 2016: 969).

Normlaştırılmamış uyum indeksi (Non-Normed Fit Index, TLI; Tucker-Lewis Index), NFI' nin serbestlik derecesinin dikkate alınarak hesaplanmasıyla oluşturulmuş hali olduğu söylenebilir (Gürbüz ve Şahin, 2016; 337). Yapılan bu düzenleme TLI' nin hesaplanmasında örneklem sayısının etkilerini azaltarak, iyi uyum gösteren küçük örneklem sayılı modellerin reddedilmesini engellemektedir. Ancak, normal şartlarda 0 ile 1 arasında değer alması gereken TLI, normlaştırılmadığından bazen 1' in üzerinde de değerler alabilmektedir. Yüksek TLI değeri iyi uyumu gösterirken, 0,95 ve üzeri değerleri mükemmel uyumu; 0,90 ve üzeri değerleri ise iyi uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33).

Karşılaştırmalı uyum indeksi (Comparative Fit Index, CFI), Bentler Fit Index (BFI)'in düzenlenmesiyle elde edilen bir indekstir (Meydan ve Şeşen, 2015; 34). CFI değerinin 1' den büyük çıkması 1 gibi değerlendirilirken 0' dan küçük çıkması ise 0 gibi değerlendirilmektedir. CFI değerinin 0,95 ve üzerinde olması kabul edilir uyumu, 0,97 ve üzerinde olması iyi uyumu göstermektedir (Karagöz, 2016: 970).

Yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), serbestlik derecesinin dikkate alınmasıyla modelin örneklem kovaryansı ile ne derece uyumlu olduğunu test etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337). RMSEA' nın aldığı değerler 0 ile 1 arasında değişmektedir. 0' a yakın değerler vermesi (gözlenen ve üretilen matrisler arasında minimum hata olması) istenmektedir. 0,05' e eşit veya küçük olması mükemmel uyumu gösterirken, 0,08' e kadar olan değerler kabul edilebilir uyum olduğunu, 0,10 ve üzeri değerler ise zayıf uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 34).

Tablo 5.2: Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Boyutlar	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Örgütsel Adalet	2,962	0,899	0,867	0,930	0,943	0,952	0,068
Örgütsel Güven	3,141	0,940	0,906	0,969	0,972	0,979	0,071
Bilgi Paylaşım Davranışı	2,912	0,989	0,953	0,990	0,981	0,994	0,067

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet boyutunun  $\chi^2$  değerinin 3'ten küçük olduğu modelin iyi uyumlu olduğunu göstermektedir. GFI' nın 0,85 üzerinde değer aldığı ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. AGFI' nın 0 ile 1 arasında değer aldığı görülmekte ve kabul edilebilir olduğu gözlemlenmektedir. NFI' nın 0,90 üzerinde ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. TLI' nın 0,90 üzerinde değer aldığı ve iyi uyumlu olduğu görülmektedir. CFI' nın 0,95 üzerinde değer aldığı ve kabul edilebilir uyuma işaret ettiği görülmektedir. RMSEA' nın 0,08'e olan yakınlığı değerinin kabul edilebilir bir uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel güven boyutunun  $\chi^2$  değerinin 3'ten büyük olması modelin kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir. GFI' nın 0,90 üzerinde değer aldığı ve iyi uyum gösterdiği görülmektedir. AGFI' nın aldığı 0,906 değeri iyi uyum gösterdiğini göstermektedir. NFI' nın 0,95 üzerinde bir değer alması mükemmel uyuma sahip olduğunu göstermektedir. TLI' nın 0,95 üzerinde değer aldığı ve mükemmel uyum sağladığı görülmektedir. CFI' nın 0,97 üzerinde değer aldığı ve iyi uyum gösterdiği görülmektedir. RMSEA' nın 0,08'e olan yakınlığı değerinin kabul edilebilir bir uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

Bilgi paylaşımı boyutunun  $\chi^2$  değerinin 3'ten küçük olduğu modelin iyi uyumlu olduğunu göstermektedir. GFI' nın 0,90 üzerinde değer aldığı ve iyi uyum gösterdiği görülmektedir. AGFI' nın 0,90 üzeri değer aldığı ve iyi uyum gösterdiği görülmektedir. NFI' nın 0, 95 üzerinde değer aldığı ve mükemmel bir uyuma sahip olduğu görülmektedir. TLI' nın 0,95 üzerinde değer aldığı ve mükemmel uyum sağladığı görülmektedir. CFI' nın 0,97 üzerinde değer aldığı ve iyi uyum gösterdiği görülmektedir. RMSEA' nın 0,08'e olan yakınlığı değer kabul edilebilir bir uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

### 5.5.3.Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Geçerlilik, ölçme araçlarının ölçmeyi hedeflediği özellikleri, farklı özelliklerle karıştırmadan doğru biçimde ölçebilme derecesi olarak ifade edilmektedir. Farklı bir ifadeyle, ölçmek istediği özelliği başka özelliklerle karıştırmadan ölçebilen ölçme aracıdır. Geçerli olan ölçmelerin sonuçlarının uygunluk, anlamlılık, faydacılık vs. gibi nitelikleri de yüksek olmaktadır. Şayet ölçmede bir hata yok ise veya hata miktarı az ise, art arda yapılan ölçümlerin çıktıkları da birbirlerinin aynısı veya benzeri olacaktır (Can, 2016: 387).

Güvenirlilik, ölçme araçlarının aynı örneklem üzerinden yinelenerek uygulanmasıyla çıktılarda bir değişiklik olup olmadığını ifade etmektedir. (Ural ve Kılıç, 2013: 65). Ölçümlerde güvenirlilik, "güvenirlik katsayısı" diye anılan sayı ile nitelendirilmektedir. Bu sayının hesaplanması korelasyona bağlı olarak gerçekleşmektedir. Korelasyon katsayısının değerleri -1 ile +1 arasında iken, güvenilirlik katsayısının değerleri genellikle 0 ile +1 arasındadır. 1'e ne kadar yaklaşırsa güvenilirlikte o oranda artmaktadır. Güvenirlik katsayısı Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) ile gösterilmektedir (Can, 2016: 388).

Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayıları aşağıda belirtilmiştir (Can, 2016: 391).

- 0.00 ≤ ( $\alpha$ ) < 0.40** Güvenilir Değil
- 0.40 ≤ ( $\alpha$ ) < 0.60** Düşük Derecede Güvenilir
- 0.60 ≤ ( $\alpha$ ) < 0.90** Oldukça Güvenilir
- 0.90 ≤ ( $\alpha$ ) < 1.00** Yüksek Derecede Güvenilir

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında süreç adaleti 7 madde, dağıtım adalet 4 madde, kişilerarası adalet 3 madde, bilgisel adalet 5 maddede incelenmiştir. Yöneticiye güven 8

madde, kuruma güven 4 madde, bilgi paylaşımı ise 6 maddede incelenmiştir. Araştırma kapsamında kişilerarası adalet ve bilgi paylaşımlarındaki birer madde faktör yükleri düşük çıktığından dolayı analize dahil edilmemiştir.

Tablo 5.3: Faktör yükleri, CR, AVE ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )	CR	AVE
Süreç Adaleti	Süreç 7	,805	0,879	0,878	0,510
	Süreç 6	,556			
	Süreç 5	,771			
	Süreç 4	,713			
	Süreç 3	,802			
	Süreç 2	,664			
	Süreç 1	,652			
Dağıtım Adaleti	Dağıtım 4	,747	0,886	0,889	0,667
	Dağıtım 3	,827			
	Dağıtım 2	,853			
	Dağıtım 1	,835			
Kişilerarası Adalet	Kişilerarası 3	,932	0,920	0,924	0,803
	Kişilerarası 2	,858			
	Kişilerarası 1	,896			
Bilgisel Adalet	Bilgisel 5	,821	0,923	0,926	0,715
	Bilgisel 4	,853			
	Bilgisel 3	,868			
	Bilgisel 2	,856			
	Bilgisel 1	,829			
Yöneticiye Güven	Yönetici 8	,896	0,954	0,954	0,723
	Yönetici 7	,891			
	Yönetici 6	,865			
	Yönetici 5	,888			
	Yönetici 4	,851			
	Yönetici 3	,619			
	Yönetici 2	,892			
	Yönetici 1	,865			
Kuruma Güven	Kurum 4	,833	0,913	0,904	0,704
	Kurum 3	,797			
	Kurum 2	,922			
	Kurum 1	,797			
Bilgi Paylaşımı	Bilgi P. 2	,616	0,867	0,845	0,493
	Bilgi P. 3	,559			
	Bilgi P. 4	,512			
	Bilgi P. 5	,536			
	Bilgi P. 6	,931			
	Bilgi P. 7	,923			

Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre örgütsel adalet algısının alt boyutları kapsamında Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri süreç adaleti için 0,879 çıkmış ve oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Dağıtım adaleti için 0,886 olarak bulunan değer oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Kişilerarası adalet için 0,920 çıkan değer yüksek

derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Bilgisel adalet için 0,923 olarak bulunan değerin yüksek derecede güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel güven algısının alt boyutları kapsamında Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri yöneticiye güven için 0,954 olarak bulunmuş ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür. Kuruma güven için 0,913 olarak bulunan değerin yüksek derecede güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Bilgi paylaşımı davranışını temsil eden maddeler için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri 0,886 olarak bulunmuş ve oldukça güvenilir olduğu görülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirliği açısından yapılan diğer analizler ise Bileşik Güvenirlilik (Composite Reliability-CR) ve Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) ile yapılmıştır. CR test sonuçlarının arzu edilen değeri 0,70' den, AVE test sonuçlarının arzu edilen değeri ise 0,50'den yüksek olmalıdır (Karadal ve Özsungur, 2017: 668). Bu kapsamda tabloda belirtilen bütün boyutların Cronbach Alpha ( $\alpha$ ), CR ve AVE değerleri, örgütsel adalet, örgütsel güven ve bilgi paylaşımı ölçeklerinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 5.5.4.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki ya da daha fazla değişken arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya koymak için yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı ise ilişki miktarını gösteren değeri belirtmektedir. “r” harfi ile gösterilmekte ve değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ile ilişkilerin derecesi hakkında bilgi vermektedir. Değerleri -1 ile +1 arasında değişmektedir.  $-1 \leq r \leq +1$  eşitsizliği ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 263-264).

Tablo 5.4: Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0.7$	$-0.7 \leq r < -0.3$	$-0.3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.3$	$0.3 < r \leq 0.7$	$0.7 < r \leq +1$

Tabloya göre, korelasyon katsayısının +1 değerine yakın olması iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu, -1 değerine yakın olması ise, iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 264).

Araştırmaya bağlı olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.5: Korelasyon analizi sonuçları

	Mean	Std. Deviation	Süreç adaleti	Dağıtım adaleti	Kişilerarası adalet	Bilgisel adalet	Yöneticiye güven	Kuruma güven
Süreç Adaleti	3,7116	,86	1					
Dağıtım Adaleti	3,6378	1,09	,725**					
Kişilerarası Adalet	4,0594	1,02	,540**	,453**				
Bilgisel Adalet	3,7401	1,07	,612**	,548**	,775**			
Yöneticiye Güven	3,7571	1,05	,627**	,536**	,697**	,836**		
Kuruma Güven	3,5433	1,14	,672**	,559**	,674**	,713**	,769**	
Bilgi Paylaşımı	4,2395	,72	,411**	,337**	,525**	,515**	,448**	,491**

\*p<,05, \*\*p<,01

Korelasyon analizi sonuçlarına (tablo 5.5) göre, örgütsel adalet algısının değişkenlerinden olan dağıtım adaleti ile süreç adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,725$ ;  $p<0,01$ ). Kişilerarası adalet ile süreç adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,540$ ;  $p<0,01$ ). Kişilerarası adalet ve dağıtım adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,453$ ;  $p<0,01$ ). Bilgisel adalet ile süreç adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,612$ ;  $p<0,01$ ). Bilgisel adalet ile dağıtım adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,548$ ;  $p<0,01$ ). Bilgisel adalet ile kişilerarası adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,775$ ;  $p<0,01$ ).

Örgütsel güven algısının değişkenleri örgütsel adalet algısının değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde yöneticiye güven ile süreç adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır ( $r=0,627$ ;  $p<0,01$ ). Yöneticiye güven ile dağıtım adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir ( $r=0,536$ ;  $p<0,01$ ). Yöneticiye güven ile kişilerarası adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır



( $r=0,697$ ;  $p<0,01$ ). Yöneticiye güven ile bilgisel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ayrıyeten ilişki gücü en yüksek iki değişken olduğu görülmektedir ( $r=0,836$ ;  $p<0,01$ ). Kuruma güven ile süreç adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır ( $r=0,672$ ;  $p<0,01$ ). Kuruma güven ile dağıtım adaleti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmaktadır ( $r=0,559$ ;  $p<0,01$ ). Kuruma güven ile kişilerarası adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,674$ ;  $p<0,01$ ). Kuruma güven ile bilgisel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,713$ ;  $p<0,01$ ). Örgütsel güvenin iki boyutu olan kuruma güven ve yöneticiye güven arasındaki ilişkinin ise anlamlı ve pozitif yönde olduğu ortaya çıkmaktadır ( $r=0,769$ ;  $p<0,01$ ).

Bilgi paylaşımının örgütsel adalet ve örgütsel güvenin değişkenleri ile olan ilişkisi incelendiğinde; bilgi paylaşımı ile süreç adaleti arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif çıktığı görülmektedir ( $r=0,441$ ;  $p<0,01$ ). Bilgi paylaşımı ile dağıtım adaleti arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif çıktığı, ayrıca aralarındaki ilişki gücü en az olan iki değişken olduğu ortaya çıkmaktadır ( $r=0,337$ ;  $p<0,01$ ). Bilgi paylaşımı ile kişilerarası adalet arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu bulunmaktadır ( $r=0,525$ ;  $p<0,01$ ). Bilgi paylaşımı ile bilgisel adalet arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,515$ ;  $p<0,01$ ). Bilgi paylaşımı ile yöneticiye güven arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,448$ ;  $p<0,01$ ). Bilgi paylaşımı ile kuruma güven arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $r=0,491$ ;  $p<0,01$ ).

Sonuç olarak tablo 5.5' de verilen bütün değişkenler arasında ( $p<,05$  ve  $p<,01$ ) anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. İlişki gücü bağlamında bakıldığında en güçlü ilişkinin yöneticiye güven ile bilgisel adalet arasında olduğu görülmektedir ( $r=0,836$ ;  $p<0,01$ ). Yine ilişki gücü bağlamında bakıldığında en az ilişkinin bilgi paylaşımı ile dağıtım adaleti arasında olduğu göze çarpmaktadır ( $r=0,337$ ;  $p<0,01$ ).

### **5.5.5.Hipotezlerin Test Edilmesi**

Araştırma modeli uyum indeksleri ve araştırma modeli bağlamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesine aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 5.6: Araştırma modeli uyum indeksleri

Uyum İndeksleri	Sonuçlar	Kabul Edilebilir Değer
$\chi^2/df$	2,335	$\leq 5$
GFI	0,847	$\geq 0,8$
AGFI	0,822	$\geq 0,8$
NFI	0,901	$\geq 0,9$
TLI	0,935	$\geq 0,9$
CFI	0,941	$\geq 0,9$
RMSEA	0,056	$\leq 0,8$

Araştırma kapsamında oluşturulan araştırma modelinin uyum indeksleri incelendiğinde  $\chi^2/df$  değerinin 5'ten küçük olduğu ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. GFI değerinin 0,8'e eşit veya büyük olması, kabul edilebilir bir değer aldığını göstermektedir. AGFI değerinin 0,8'e eşit veya büyük olduğu görülmekte olup kabul edilebilir bir değer almaktadır. NFI değerinin 0,9'a eşit veya büyük olduğu ve değer kabul edilebilir olduğu görülmektedir. TLI değerinin 0,9'a eşit veya büyük bir değer aldığı ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. CFI değerinin 0,9'a eşit veya büyük olduğu ve kabul edilebilir olduğu görülmektedir. RMSEA değerinin ise 0,8'e eşit veya küçük olduğu ve kabul edilebilir bir değer aldığını göstermektedir.

Özetle, model uyum iyiliği değerlerinin  $\chi^2/df$  (2,335), GFI (0,847), AGFI (0,882), NFI (0,901), TLI (0,935), CFI (0,941), RMSEA (0,056) başta olmak üzere kabul edilen eşik değerleri içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. İncelenen uyum değerleri, modelin verilere iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir. Araştırma modelinde yer alan bütün değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri, açıklayıcılık ve anlamlılık seviyeleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.7: Yapısal eşitlik modeli sonuçları

Etkileşim			Std. Reg. Kats.	Std. Hata	P	Sonuç
Yöneticiye Güven	<--	Süreç Adaleti	,169	,075	***	Kabul edildi
Yöneticiye Güven	<--	Dağıtım Adaleti	-,101	,062	,080	Reddedildi
Yöneticiye Güven	<--	Kişilerarası Adalet	-,049	,058	,360	Reddedildi
Yöneticiye Güven	<--	Bilgisel Adalet	,781	,055	***	Kabul edildi
Kuruma Güven	<--	Süreç Adaleti	,382	,059	***	Kabul edildi
Kuruma Güven	<--	Dağıtım Adaleti	-,060	,077	,393	Reddedildi
Kuruma Güven	<--	Kişilerarası Adalet	,168	,069	,007	Kabul edildi
Kuruma Güven	<--	Bilgisel Adalet	,406	,081	***	Kabul edildi

Tablo 5.7:(devam ediyor)

Bilgi Paylaşımı	<-- -	Süreç Adaleti	,103	,097	,447	Reddedildi
Bilgi Paylaşımı	<-- -	Dağıtım Adaleti	-,042	,070	,676	Reddedildi
Bilgi Paylaşımı	<-- -	Kişilerarası Adalet	,180	,062	,041	Kabul edildi
Bilgi Paylaşımı	<-- -	Bilgisel Adalet	,450	,111	,005	Kabul edildi
Bilgi Paylaşımı	<-- -	Yöneticiye Güven	,341	,079	,006	Kabul edildi
Bilgi Paylaşımı	<-- -	Kuruma Güven	,281	,056	,002	Kabul edildi

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, süreç adaletinin yöneticiye güveni anlamlı bir biçimde etkilemiş ( $,169$ ;  $p < ,001$ ) ve araştırmanın birinci hipotezi ( $H_1$ ) kabul edilmiştir. Dağıtım adaletinin yöneticiye güven değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş ( $-,101$ ;  $p > ,05$ ) ve araştırmanın ikinci hipotezi ( $H_2$ ) reddedilmiştir. Kişilerarası adaletin yöneticiye güven değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilerek ( $-,049$ ;  $p > ,05$ ) araştırmanın üçüncü hipotezi ( $H_3$ ) reddedilmiştir. Bilgisel adaletin yöneticiye güven değişkeni üzerinde anlamlı ve yüksek seviyede bir etkisinin olduğu görülmüş ( $,781$ ;  $p < ,001$ ) ve araştırmanın dördüncü hipotezi ( $H_4$ ) kabul edilmiştir.

Süreç adaletinin kuruma güven değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ( $,382$ ;  $p < ,001$ ) ve araştırmanın beşinci hipotezi ( $H_5$ ) kabul edilmiştir. Dağıtım adaletinin kuruma güven değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmış ( $-,060$ ;  $p > ,05$ ) ve araştırmanın altıncı hipotezi ( $H_6$ ) reddedilmiştir. Kişilerarası adaletin kuruma güven değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüş ( $,168$ ;  $p < ,001$ ) ve araştırmanın yedinci hipotezi ( $H_7$ ) kabul edilmiştir. Bilgisel adaletin kuruma güven değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiş ( $,406$ ;  $p < ,001$ ) ve araştırmanın sekizinci hipotezi ( $H_8$ ) kabul edilmiştir.

Süreç adaletinin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmış ( $,103$ ;  $p > ,05$ ) ve araştırmanın dokuzuncu hipotezi ( $H_9$ ) reddedilmiştir. Dağıtım adaletinin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiş ( $-,042$ ;  $p > ,05$ ) ve araştırmanın onuncu hipotezi ( $H_{10}$ ) reddedilmiştir. Kişilerarası adaletin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüş ( $,180$ ;  $p < ,001$ ) ve araştırmanın on birinci hipotezi kabul ( $H_{11}$ ) edilmiştir. Bilgisel adaletin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde

anlamli bir etkisinin olduğu tespit edilmiş (,450;  $p<,001$ ) ve araştırmanın on ikinci hipotezi kabul ( $H_{12}$ ) edilmiştir.

Yöneticiye güvenin bilgi paylaşımı davranışını üzerinde anlamli bir etkisinin olduğu tespit edilmiş (,341;  $p<,001$ ) ve araştırmanın on üçüncü hipotezi ( $H_{13}$ ) kabul edilmiştir. Kuruma güvenin bilgi paylaşımı davranışı üzerinde anlamli bir etkisi olduğu saptanmış (,281;  $p<,001$ ) ve araştırmanın on dördüncü hipotezi ( $H_{14}$ ) kabul edilmiştir.



## 6.SONUÇ VE ÖNERİLER

İş yaşamında sıklıkla karşılaşılan rekabet ortamı, örgütsel adalet kavramının gelişmesinde etkili olmuştur. Örgütler kendi buldukları mevkileri korumak ve rekabetin yoğunlaştığı iş yaşamında öne çıkmak için örgütsel adalet kavramına özen göstermeye başlamışlardır. Bununla birlikte adalet kavramına ek olarak güven kavramı da örgütler için çok önemli bir kavram haline gelmiştir. Nitekim çalışanlar örgütlerine güven duymak ve diğer örgüt çalışanları ile eşit olduklarını görmek istemektedirler. Çalışanların eşit oldukları ve güven duydukları ortamlarda bulunmaları örgütlerdeki kişilerarası iletişimi güçlendireceği ve sahip olunan bilgilerin paylaşılmasını da artıracığı söylenebilir.

Bu kapsamda çalışmada, çalışanların örgütsel adalet ve güven algılarının bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler Türkiye’de özel sektör ve kamuda görev yapan çalışanlardan elde edilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesine yönelik yapılan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, süreç adaleti, bilgisel adalet ile yöneticiye güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken ( $H_1$ ,  $H_4$ ); dağıtım adaleti, kişilerarası adalet ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $H_2$ ,  $H_3$ ). Süreç adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet ile kuruma güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $H_5$ ,  $H_7$ ,  $H_8$ ). Dağıtım adaleti ile kuruma güven arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $H_6$ ). Süreç adaleti, dağıtım adaleti ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $H_9$ ,  $H_{10}$ ). Kişilerarası adalet, bilgisel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $H_{11}$ ,  $H_{12}$ ). Yöneticiye güven, kuruma güven ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $H_{13}$ ,  $H_{14}$ ).

Çalışma, literatürde yer alan diğer çalışmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında; sonuçların bazı çalışmalarla benzerlik gösterdiği bazıları ile benzerlik göstermediği görülmüştür. Bu kapsamda incelenen literatürdeki sonuçlar ile çalışma sonuçları aşağıda karşılaştırılmıştır.

Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan literatürdeki diğer araştırmalara göre; Hubbell ve Chory- Assad (2005), dağıtım adaletinin sadece yöneticiye güveni öngördüğü, prosedürel adaletin yöneticiye ve kuruma güveni

büyük ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmada dağıtım adaleti ile yöneticiye güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunamamış ve sonuç farklılık göstermiştir. Bununla birlikte prosedürel (süreç) adaletin yöneticiye güven ve kuruma güveni etkilediği sonucu ile çalışma benzerlik göstermektedir. Polat ve Celep (2008), ÖA ve ÖG' nin bütün alt boyutlarının birbirleri ile pozitif ilişkide olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aynı şekilde Bidarian ve Jafari (2012), ÖA ile ÖG arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Külekçi Akyavuz (2017), ÖA' nın ÖG' yi anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Demirkaya ve Kandemir (2014) ise örgütsel adaletin güven üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlar, ancak ÖA boyutları ile güven arasındaki ilişkiye baktıklarında ise anlamlı çıktılara ulaşamamışlardır. Çalışma sonuçlarına göre ise süreç adaleti ve bilgisel adaletin hem yöneticiye güven hem de kuruma güven ile pozitif bir ilişkisi olduğu, kişilerarası adaletin sadece kuruma güven ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiş ve çalışma bir noktada desteklenmiştir. Dağıtım adaletinin, yöneticiye güven ile kuruma güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Ayrıca kişilerarası adalet ile yöneticiye güven arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışma bu sonucuyla farklılık göstermektedir. DeConinck (2010) prosedürel adalet ve dağıtım adaleti ile ÖG arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada prosedürel (süreç) adaletin ÖG boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmış ve çalışma desteklenmiştir. Dağıtım adaletinin ÖG boyutları ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisi bulunamamış ve burada bir benzerlik görülmemiştir. İşcan ve Sayın (2010), işlemsel (süreç) adalet ile ÖG boyutları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlar, dağıtım adaleti ile ÖG boyutları arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışma işlemsel (süreç) adalet ile ÖG boyutları arasındaki ilişkiyi desteklerken, dağıtım adaletinin ÖG boyutları arasındaki ilişkiyi desteklememektedir. Girgin (2016), yöneticiye güven ile dağıtım adaleti, prosedürel (süreç) adalet, etkileşim (kişilerarası-bilgisel) adaleti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışmada süreç adaleti ve bilgisel adalet ile yöneticiye güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucu çalışmayı destekler niteliktedir. Buna ek olarak dağıtım adaleti ve kişilerarası adaletin yöneticiye güven ile arasında bir ilişki bulunamamıştır ve çalışma bu noktada benzerlik göstermemektedir. Arslan ve Yavuz (2019), ÖA' nın ÖG' ye olan pozitif etkisindeki en önemli boyutların işlemsel adalet, dağıtımsal adalet olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada işlemsel (süreç) adaletin ÖG' yi etkileyerek çalışma ile benzerlik gösterdiği fakat dağıtımsal adaletin ÖG' yi etkilemediği sonucuyla bir benzerlik göstermediği tespit edilmiştir. Yöneticilerin adil şekilde uygulayacakları ödül, ceza, prim, terfi gibi uygulamalar dağıtım

adaletini, çalışan çıkarlarının ön planda tutulması, alınacak kararlar esnasında doğru prosedürlerin kullanılması süreç adaletini, örgüt içerisinde çalışanlara karşı saygılı, duyarlı ve kibar davranılması, ayrıca gereken açıklamaların vaktinde yapılması etkileşimsel (kişilerarası-bilgisel) adaleti olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanlar, örgütlerine karşı adalet duygusunu hissettiklerinde, örgüte dair duydukları güven duygusunun seviyesi artacaktır. Şayet, çalışanlar örgütlerini adaletsiz olarak nitelendirirlerse örgüte karşı duydukları güven seviyesi de azalacaktır.

Örgütsel güven ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan literatürdeki diğer çalışmalara göre; Samadi, Wei, Seyfee ve Yusoff (2015), bilginin paylaşılmasıyla güven duygusunun artacağı ve daha fazla iş birliklerinin yaşanacağı sonucuna ulaşmışlardır. Öneren, Çiftçi ve Harman (2016), Ouakouak ve Ouedraogo (2018), Rehman, Hafeez, Aslam, Maitlo ve Syed (2020), Shateri ve Hayat (2020), Rachmania ve Mauludin (2021) güven ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonuçları ile çalışma desteklenmektedir. Örgüt içerisinde güven algısının yaratılması ve devamlılığının sağlanması örgüt için önem taşımaktadır. Çalışanlar ve yönetici, kurum arasında bilgilerin paylaşılması için güven duygusunun ve yönetimde şeffaflığın benimsenmesi sağlanmalıdır. Bilgi paylaşımı çalışanların gönüllü katılımını içermektedir. Dolayısıyla bireyler arasındaki güven düzeyi bilgi paylaşımında önemli bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütlerdeki güven düzeyi ne kadar artarsa çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı davranışları da o kadar artacaktır. Çalışanlar örgütteki güven iklimini hissettiklerinde kendilerini daha iyi ifade edecek duygu ve düşüncelerini rahatça paylaşabileceklerdir. Bunun beraberinde çalışanların beraber öğrenme şansı da olmuş olacaktır.

Örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan literatürdeki diğer çalışmalara göre; Carman (2016), ÖA boyutlarından işlemsel (süreç) adaletinin bilgi paylaşımını üzerinde pozitif bir etkisi olduğu, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel (kişilerarası- bilgisel) adaletin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışma işlemsel (süreç) adaletin bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu ile etkileşimsel (kişilerarası-bilgisel) adaletin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olması sonucu, çalışmanın farklılaştığını göstermektedir. Dağıtımsal adaletin bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olmaması sonucu çalışmayı desteklemektedir. İmamoğlu, İnce, Türkcan ve Atakay (2019), Amirhasani, Ghorbani ve Zahedi (2020), Jnaneswar K. ve Gayathri Ranjit. (2020),

ÖA' nın bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma süreç adaleti ile dağıtım adaletinin bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuyla örtüşmemektedir. Kişilerarası adalet ve bilgisel adaletin bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olduğu sonucu benzerlik göstermektedir. Lin ve Shin (2021), dağıtım adaleti ve etkileşim (kişilerarası-bilgisel) adaletinin bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin olduğu fakat prosedürel (süreç) adaletin bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma sonuçları ile karşılaştırıldığında etkileşimsel (kişilerarası-bilgisel) adaletin bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin olduğu, prosedürel adaletin bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu çalışmayı desteklemektedir. Dağıtım adaletinin bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucu çalışma ile farklılık göstermektedir. Çalışanların performanslarına bağlı olarak alacakları ödül ve ceza gibi uygulamaların objektifliğine olan inançlarının pekişmesi için ödül ve cezaların adaletli dağıtıldığına dair nesnel bilgilerin aktarılması önemlidir. Kazançlar ve cezalar ile ilişkili olarak kendilerine verilen bilgilerin örtüşmesi çalışanların örgütsel adalet algılarını güçlendirecektir. Bununla birlikte kaynak dağıtım süreçlerine dahil olan ve konu hakkında gerekli bilginin çalışana aktarılması adalet algısının olumlu yönde etkilenmesi sağlayacaktır. Örgütsel adaletin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar arası iletişim kuvvetlenerek çalışanlar arası bilgi paylaşımları artacaktır.



## KAYNAKLAR

- Abbasoğlu, Ş. (2015). İş Görenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi “Bir Devlet Hastanesi Örneği”. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara. 106s.*
- Amirhasani, M. Ghorbani, S. and Zahdi, M. Z. (2020). The impact of organizational justice on knowledge sharing in an academic-educational environment. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge, 2 (7): 153-180.*
- Arslan, Ö. E., Yavuz, E. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel anomi ve örgütsel güven arasındaki ilişki: otel işletmelerinde bir araştırma. *Electronic Turkish Studies, 14 (2): 113-134.*
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9: 1-13.*
- Atak, M. (2011). Örgütsel bilginin yönetimi ve öğrenen organizasyon yazınındaki yeri. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan kaynakları Dergisi, 13 (2): 155-176.*
- Atlı, D. (2014). Bilgi Çağında İşletmeler Açısından Bilgi Yönetimi ve Stratejik Önemi. XVI. *Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri, Mersin Üniversitesi, Mersin, s. 631-637.*
- Bart van den Hooff, Alexander P. Schouten, and Stojan Simonovski. (2012). What one feels and what one knows; the influence of emotions on attitudes and intentions to wards knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 16 (1):148–158.*
- Baş, G., Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1 (1): 29-62.*
- Başaran, S., Akbaş, O. (2012). Genel lise müdürlerinde örgütsel güvensizlik algısı oluşturan faktörlerin belirlenmesine yönelik nitel bir çalışma. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2 (3): 21-32.*
- Bidarian, S., Jafari, P. (2012). The relationship between organizational justice and organizational trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47: 1622-1625.*
- Bökeoğlu, Ç. Ö., Yılmaz K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54: 211-233.*
- Can, A. (2016). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. 4. Basım, Pegem Akademi, Salmat Basım Yayıncılık, Ankara, 387-391 s.*
- Carman, Y. (2016). Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Düzce, 128 s.*
- Cemaloğlu, N., Kılınç, A. Ç. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma

Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (165): 138-151.

Chan, M. (2000). Organizational justice theories and land mark cases. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8 (1): 68-88.

Cohen, D., Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımızı Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. Çeviri: Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul, 71 s.

Colquitt, J. A (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386-400.

Colquitt, J. A., Chertkoff. J. M. (2002). Explaining injustice: the interactive effect of explanation and outcome fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*, 28 (5): 591-610.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H. and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445.

Cook, J., Wall, T. (1980). New York attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53: 39-52.

Çetinkaya, M., Çimenci, S. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23):237-278.

Çubukçu, K., Tarakçıoğlu, S. (2010). Örgütsel güven ve bağlılık ilişkisinin otelcilik ve turizm meslek lisesi öğretmenleri üzerine incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (4): 57-78.

Dağlı, T. (2007). Willingness to Share Knowledge with the Workgroup: Contextual Antecedents, Instrumental and Relational Motivational States, *the Degree of Master of Arts, Koç University, Graduate School of Social Sciences, Psychology, İstanbul, pp. 124.*

Davenport, T. H., Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Elleriindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler*. Çeviri: Günhan Günay, Rota Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, 61-107 s.

DeConinck, J.B., Stiwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction an supervisor satisfaction in a model of turnover intencion. *Journal of Business Research*, 57 (3): 225-231.

DeConnick, J. B. (2010). The effect of organizational justice percevied organizational support and perceived supervisor support on marketing employees level of trust. *Journal of Business Research*, 63 (12): 1349-1355.

- Deluga, R. J. (1994). Supervision trust building, leader member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 67: 315-327.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2): 140-150.
- Demirel, Y. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, 2.Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 259 s.
- Demirel, Y. (2007). Bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2): 101-116.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2):179-194.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 189-202.
- Demirkaya, H., Şimşek Kandemir, A. (2014). Örgütsel adaletin boyutları ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir işletme incelemesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (2): 263-279.
- Derdiman, R. C., Uysal, Y. (2014). Türk kamu yönetiminde yetki devri. *Uşak Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27: 251-277.
- Derin, N. (2018). İşyerinde kişiler arası güven ile iş gören sesliliği arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30): 51-68.
- Doğan, A., Öztürk A. (2018). Türkiye’de adalet hizmeti harcamaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23: 773-778.
- Doğan, E. (2019). Çalışanların Duygusal Zekâ Seviyelerinin ve Örgütsel adalet Algılarının Duygusal Emek Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. *Doktora tezi (yayımlanmamış), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Malatya*, 176 s.
- Doğan, H., (2002). İş görenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2): 71-78.
- Efe, D. (2018). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli*, 220 s.
- Efeoğlu, E., İplik, E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3): 343-360.
- Engin, A. O. (2010). Bilginin insan hayatındaki yeri ve önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (11): 427-453.

- Erdem, F. (2003). *Örgütsel Yaşamda Güven*. Ed.; Erdem, F. *Sosyal bilimlerde Güven*. Vadi Yayınları, Ankara, 165-172 s.
- Eren, M. Ş. (2014). Güçlendirme ile nicel işletme performansı arasındaki ilişkide güven ve duygusal bağlılığın aracılık etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1): 303-327.
- Ertürk, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi (yayımlanmamış)*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 201 s.
- Gençel, B., Akçakanat, T. ve Dinç, M. (2020). Psikolojik rahatlığın bilgi paylaşımı, çalışmaya tutkunluk ve çalışan performansı üzerine etkisi. *İnsan ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9 (3): 2011-2038.
- Girgin, S. (2016). Yöneticiye Duyulan Güven ile Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış)*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul, 130 s.
- Gökbayrak, N. (2020). Çaba- Ödül Dengesizliği ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış)*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Bursa, 81 s.
- Gökmen, A., Hamşioğlu, A. B. (2011). Tacit knowledge and Its corelation toInnovation And performance in obtaining competitive advantage: a study in a business operating in the textile industry. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (7):19-34.
- Görmezoğlu Gökçen, Z. (2019). Hizmetkâr Liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi (yayımlanmamış)*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 448 s.
- 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.
- Greiner, M. E., Bohmann, T. and Krcmar, H. (2007). Astrategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11 (6): 3–15.
- Gümüşsoy, Y. (2020). Ruhsal Liderliğin Hizmet İnovasyon Davranışı Üzerindeki Etkisinde, Takım Uyumu ve Bilgi Paylaşımının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi (yayımlanmamış)*, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray, 164 s.

- Günay, E. (2014). İş Görenlerin Adalet Algılamaları ve Örgüt İçi İletişimin Rolü; Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış)*, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 150 s.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe- Yöntem-Analiz*. 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Sözkese Matbaacılık, Ankara, 264-337 s.
- Hoy, W. K., Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9: 184-208.
- Hubbel, A. P., Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Taylor & Francis Online Communication Studies*, 56 (1): 47-70.
- Huff, L., Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: a seven nation study. *Organization Science*, 14 (1): 81-90.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H. ve Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158: 899-906.
- Işık, C., Aydın, E. (2016). Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisi: Ayder yaylası konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 5 (2): 75-103.
- İçerli L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1): 68-92.
- İslamoğlu, G., Birsal M. ve Börü D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye, İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. 1.Basım, İnkilap Kitabevi, İstanbul, 31-32 s.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (1): 182-281.
- İşcan, Ö., Sayın, U. (2011). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.
- İyigün, N.Ö. (2012). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (21): 49-64.
- Jiang Z., Gollan P.J. and Brooks G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: cross-cultural study of China, South Korea and Australia. the international. *Journal of Human Resource Management*, 28(7): 973-1004.
- Jnaneswar K., Gayathri Ranjit. (2020). Organisational justice and innovative behaviour: Is knowledge sharing a mediator. *Industrial and Commercial Training*, 53 (1): 77-91.

- John C. Shaw, Eric Wild, Jason A. Colquitt, (2003). To justify or excuse: a meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3): 444-458.
- Kahyaoğlu, M. (2019). Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimci Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi (yayımlanmamış)*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Erzurum, 171 s.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (2): 135-160.
- Karadal, H. Özsungur, F. (2017). Hizmet inovasyon davranışı ile psikolojik sermaye ve etik liderlik ilişkisinin incelenmesi: Adana örneği. *Uluslararası İktisat ve İşletme Dergisi*, 13 (13): 663-672.
- Karademir, T., Çoban, B. (2010). Sporun Yönetmel yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1): 48-62.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış)*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 147 s.
- Karagöz, A. M. (2019). Örgütsel Adaletin Örgütsel Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Seyahat Acentalarında Bir Uygulama. *Doktor Tezi (yayımlanmamış)*, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 283 s.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. 1. Basım, Nobel Yayıncılık, Atabay Matbaacılık, Ankara, 969-971 s.
- Keklik, B., Us Coşkun, N. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2): 143-161.
- Kenek, G., Sökmen, A. ve Ekmekcioğlu, E. (2017). Örgütsel adalet algısı ile algılanan örgütsel destek ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4 (9): 53-60.
- Keskin, H., Ayar Şentürk, H. ve Beydoğan, A. (2018). Yenilikçilik kalitesi perspektifinden bilgi paylaşımı, entelektüel sermaye ve performans ilişkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6 (3): 71-94.
- Klein, L., Colauto, D.R. (2020). Perceptions of organizational justice in incentive contracts and their effect on congruence between personal and organizational goals. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(3): 582-607.

- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28): 200-211.
- Köksal, K., Gürsoy, A., ve Topçu, M. K. (2018). Etik olmayan örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri: etkileşim adaleti, yöneticiye duyulan güven ve sosyal bağların rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17: 215-228.
- Köseoğlu, M. A., Gider, Ö. ve Ocak, S. (2011). Bilgi paylaşımı tutumunu etkileyen faktörler nelerdir? Bir kamu hastanesi örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1): 215-243.
- Kuru Çetin, S. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkileme Taktiklerinin Örgütsel Adalet ile İlişkisi. *Doktora Tezi (yayımlanmamış)*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara, 251 s.
- Kutanis, R. Ö., Mercan, N. (2015). Bilgi paylaşımı davranışının örgüt kültürüyle ilişkisine yönelik bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2): 147-155.
- Külekcı Akyavuz, E. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30 (2): 805-831.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5): 323-335.
- Lewicki, R.J., Bunker B.B. (1996). *Developing And Maintaining Trust In Work Relationships*, İç. R. M. Kramer and R. T.Tyler (Ed.), Trust In Organizations: Frontiers of Theory And Research, Sage Publications, London, 114-139.
- Lin, Z., Shin, H. (2021). Structural relationship between organizational justice, organizational trust, and knowledge sharing and innovative behavior: focus on professors from Chinese sport universities. *Journal of Physical Education & Sport*, 21(2): 882–893.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations of interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- McMillan-Capehart, A., Richard, O. (2005). Organisational justice and perceived fairness of hiring decisions related to race and gender: affirmative action reactions. *Equal Opportunities International*, 24(1): 44-57.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Bizim Büro Matbaacılık, Ankara, 21-35 s.
- Moorman, R.H (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of applied psychology*, 76 (6): 845-855.

- Morgan, R., Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Nyhan, R.C., Marlowe, H.A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21 (5):.614-635.
- Ouakouak, M. L., Ouedraogo N. (2018). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: the impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*, 25 (4): 757–779.
- Öneren, M., Çiftçi, G. E. ve Harman, A. (2016). Bilgi paylaşımının yenilikçi davranışa ve örgütsel güvene etkisi üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 58: 127-157.
- Özmen, M., Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 8 (19): 1-18.
- Özmen, N. T., Arbak, Y. ve Süral Özer, P. (2007). Adalet verilen değerler adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1): 17-33.
- Özyılmaz A. (2010). Vertical trust in organizations: a review of empirical studies over the last decade. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (13), 1-28.
- Parlak, F. (2018). Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Örgütsel Güven arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi (yayınlanmamış)*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, 74 s.
- Polat, S., Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54 (54): 307-331.
- Rachmania, B., Mauludin, H. (2021). Trust and job involvement as determinant of knowledge sharing behavior. *Business Excellence & Management*, 11 (1): 94–105.
- Rehman, Ur, K., Hafeez, I., Aslam, F., Maitlo, Q. and Syed, A. R. (2020). The mediating role of trust and organizational commitment in the relationship between strategic human resource management and knowledge sharing. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(4): 565–586.
- Sakallı, Ö. S., Örucü E. (2020). Sağlık kurumlarında çalışanların adalet algılarının ve kişilik özelliklerinin örgütsel güven üzerindeki rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1): 249-268.
- Samadi, B., Wei, C. C., Seyfee S. and Yusoff W. F. W. (2015). Conceptual model of organizational trust and knowledge sharing behavior among multigenerational employees. *Asian Social Science*, 11 (9): 33-42.



- San, İ. (2017). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 107 s.*
- Sezgin, O.B., Uçar, Z. ve Duygulu, E. (2015). Güven, yenilikçi iş davranışı ilişkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü. *İşletme Fakültesi Dergisi, 16 (2): 1-20.*
- Shateri, K., Hayat, A. A. (2020). Investigating the mediating role of organizational trust in the relationship between perceived organizational support and knowledge sharing. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, 12 (3): 298-314.*
- Sheppard, B. H., Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: a model and general implications. *Academy of Management Review, 23 (3): 422-437.*
- Süral Özer, P., Eker Urtekin, G. (2007). Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 0 (28): 107-125.*
- Şeker, S. S. (2011). 9-11 Yaş Grubu Çocuklarda Orff Schulwerk Destekli Keman Eğitiminin Keman Dersine İlişkin Tutum, Öz yeterlik, Öz güven ve Keman Çalma Becerisi Üzerindeki Etkileri. *Doktora Tezi (yayımlanmamış), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Güzel Sanatlar Eğitimi Ana Bilim Dalı, İzmir, 169 s.*
- Taş, (2011). İş tatmini ve bilgi paylaşımı düzeyinin duygusal bağlılığa etkisi: Kocaeli Üniversitesi araştırma ve uygulama hastanesinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 117-131.*
- Tekatlı, S.S. (2019). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı, Aydın, 111s.*
- Tetik, S. (2012). Kamu işletmelerinde çalışanların örgütsel adalet algılarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (1): 239-249.*
- Thibaut J., Walker L. (1978). A theory of procedure. *California Law Review 66 (3): 541-566.*
- Toprak, L.S. (2012). Çatışma Yönetme Yöntemleri ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişki: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Afyonkarahisar, 190 s.*
- Tschannen-Moran, M., Hoy, W. K. (2003). Fostering organizational citizenship: transformational leadership and trust. *Studies In Leading And Organizing Schools, 157-179.*

- Tüzemen, V. C. (2019). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Erzurum İli Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış)*, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kastamonu, 147 s.
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007 (2): 93-118.
- Uludağ, O., İlyas, A. ve Özyiğit Ö. H. (2019). Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılarının ve örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkileri: örgüt kültürünün aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34 (1): 160-181.
- Ulusoy, B. (2015). Bilgi Paylaşımı Perspektifinde Öz yeterliliğin Çalışan Yaratıcılığına Etkisi. *Doktora Tezi (yayımlanmamış)*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 179 s.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Bizim Büro Matbaacılık, Ankara, 65 s.
- Whitener E. M., (1997), The impact of human resource activitie son employee trust. *Human Resource Management Review* 7 (4): 389-404.
- Yazıcı Altuntaş, S., (2014). *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, (Editör: Baykal Tatar, Ü., Ercan Türkmen, E.), Akademi Basın ve Yayıncılık,1 Baskı, İstanbul, 700 s.
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel adalet ve bağlılık ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 3-16.
- Yazıcıoğlu, O., Varol, K. ve Borat, O. (2011). Bilgi Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 20: 15-32.
- Ybema, J. F., Meer, L. and Leijten, F. R. (2016). Longitudinal relationships between organizational justice productivty loss, and sickness absence among older emoloyess. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23 (5): 645-654.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. (2007). Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007 (1): 221-234.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62 (1): 253-278.
- Yücel, C., Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1): 113-132.
- Zümrüt, M. Z. (2020). Sigorta Şirketlerinde Bilgi Paylaşımı: Etkileyen Faktörler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış)*, Kahramanmaraş Sütçü

*İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı,  
Kahramanmaraş, 77 s.*



## BİBLİYOGRAFYA

- Coşkun, F.Ö. (2020). Örgütsel adalet ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolü: Bursa ili otomotiv sektöründe bir araştırma. *Doktora Tezi (yayımlanmamış), Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hatay, 225 s.*
- Güçlü, N., Sotirofski, K. (2006). Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4 (4): 351-371.*
- Keskin, Ö. (2017). Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Bartın, 126 s.*
- Şanlımeşhur, Ö. (2015). Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet ile Çatışma İlişkisi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi (yayımlanmamış), İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 126 s.*



### EK 3. Etik kurul onayı



T.C.  
BARTIN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimleri Etik Kurulu  
ONAY BELGESİ



Protokol No:	2020-SBB-0307
Araştırmanın Başlığı:	Örgütsel Adalet ve Güvenin Bilgi Paylaşımına Etkisi
Proje Yürütücüsü:	Merve DAVARCI
Başvuru Formunun Geliş Tarihi:	07.12.2020
Karar Tarihi:	30.12.2020
Toplantı No:	25

Başvuru dosyasında etik sorun oluşturabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmadığından 30.12.2020 tarihli ve 25 numaralı toplantıda 2020-SBB-0307 numaralı başvuruya araştırma için ETİK KURUL ONAY belgesinin verilmesine oy birliği ile karar verilmiştir.

#### EK 4. Anket formu

<p>Sayın Katılımcı,</p> <p>Bu çalışma, Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi Sabahattin ÇETİN danışmanlığında yürütülen bir yüksek lisans tez çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ve güvenin bilgi paylaşımına etkisinin incelenmesidir. Verilen cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışmada elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi için anket sorularına verdiğiniz yanıtların eksiksiz ve doğru olması çok önem arz etmektedir. Bu nedenle, lütfen ifadeleri size en uygun olacak şekilde işaretleyiniz.</p> <p>Araştırmamıza sağladığınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.</p> <p style="text-align: right;">Merve DAVARCI</p>					
<b>ANKET FORMUNDAKİ "KAZANIMLAR" İFADESİ İŞ YERİNİZDE ALDIĞINIZ ÜCRET, İLERLEME, TAKDİR VB. DURUMLARI İFADE ETMEKTEDİR. BU KAZANIMLAR YÖNETİCİNİZİN ALACAĞI KARARLARA BAĞLIDIR. BU NEDENLE ANKET FORMUNDA İFADE EDİLEN "SÜREÇLER" İLE KAZANIMLARA DAYALI OLARAK YÖNETİCİNİZİN UYGULADIĞI İŞLEMLER KASTEDİLMEKTEDİR.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>Aşağıdaki ifadeler yaptığımız işte sizin kazanımlara ulaşmanızı sağlayan süreçlerle ilgilidir. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.</b>					
Fikirlerimi ve duygularımı bu süreçler esnasında ifade edebiliyorum.	1	2	3	4	5
Bu süreçler esnasında elde edilen kazanımlar üzerinde etkim vardır.	1	2	3	4	5
Bu süreçler tutarlı bir şekilde uygulanıyor.	1	2	3	4	5
Bu süreçler önyargılardan uzak uygulanıyor.	1	2	3	4	5
Bu süreçler doğru ve tutarlı bilgilere dayandırılmıştır.	1	2	3	4	5
Süreçler sonucu ulaşılan kazanımların düzeltilmesini talep edebilirim.	1	2	3	4	5
Bu süreçler etik ve ahlaki standartlara uygundur.	1	2	3	4	5
Kazanımlarım çalışmam sırasındaki çabamı karşılıyor.	1	2	3	4	5
Kazanımlarım tamamladığım işe uygundur.	1	2	3	4	5
Kazanımlarım çalıştığım kuruma yaptığım katkıyı karşılıyor.	1	2	3	4	5
Performansımı düşündüğümde kazanımlarım adildir.	1	2	3	4	5
<b>Aşağıdaki sorulara yöneticiniz ile ilgili olarak ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.</b>					
Bana nazik davranır.	1	2	3	4	5
Bana değer verir.	1	2	3	4	5
Bana saygılı davranır.	1	2	3	4	5
Bana haksız yorum ve eleştiriler yöneltir.	1	2	3	4	5
Benimle olan diyaloglarında samimidir.	1	2	3	4	5
Süreçleri bütünüyle açıklar.	1	2	3	4	5
Süreçlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.	1	2	3	4	5
Süreçlere yönelik ayrıntıları zamanında aktarır.	1	2	3	4	5
Bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.	1	2	3	4	5
<b>Aşağıda örgütsel güven ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılma derecenize göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>					

Yöneticimin işiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna dair güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin işiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin işiyle ilgili yeterli düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin işini yeterli bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin işini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin işi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Bu kurumun bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	1	2	3	4	5
Bu kurumda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	1	2	3	4	5
Bu kurumda birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	1	2	3	4	5
<b>Aşağıda bilgi paylaşımı ile ilgili ifadeler ye almaktadır. Lütfen size göre en uygun seçeneği işaretleyiniz.</b>					
Yeni bir şey öğrendiğimde meslektaşlarıma bu konuda bilgi veriyorum.	1	2	3	4	5
Yeni bir şey öğrendiklerinde, meslektaşlarım bana bunu anlatıyor.	1	2	3	4	5
Meslektaşlarımla bilgi paylaşımı normal bir şey olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
Elimdeki bilgileri, benden istediklerinde meslektaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
Yeteneklerimi benden istedikleri zaman meslektaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
Meslektaşlar, onlara sorduğumda bildiklerini anlatıyor.	1	2	3	4	5
Meslektaşlar, onlara sorduğumda yeteneklerinin ne olduğunu söylüyor.	1	2	3	4	5
<b>Cinsiyetiniz:</b> ( ) Kadın ( ) Erkek <b>Medeni haliniz:</b> ( ) Evli ( ) Bekar					
<b>Yaşınız:</b> ( ) 18-25 yaş ( ) 26-35 yaş ( ) 36- 44 yaş ( ) 45- 54 yaş ( ) 55 yaş ve üzeri					
<b>Eğitiminiz:</b> ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü					
<b>Kurumunuzun Sektörü:</b> ( ) Kamu ( ) Özel <b>Mesleğiniz:</b> .....					
<b>Pozisyonunuz:</b> ( ) Çalışan ( ) Yönetici					
<b>Şuan çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz</b> ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri					
<b>Mesleki deneyim süreniz:</b> ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 yıl ve üzeri					