

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN BİLGİ
PAYLAŞIMI ÜZERİNE ETKİSİ: DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasin CARMAN

**Düzce
Ağustos-2016**

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE ÖRGÜTSEL ADALETİN BİLGİ
PAYLAŞIMI ÜZERİNE ETKİSİ: DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Yasin CARMAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK

Düzce
Ağustos-2016

Yasin CARMAN
Düzce Üniversitesi
Yüksek Lisans Tezi
Ağustos, 2016

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE ÖRGÜTSEL
ADALETİN BİLGİ PAYLAŞIMI ÜZERİNE
ETKİSİ: DÜZCE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, örgütlerdeki kültür tipleri ile adalet algılarının bilgi paylaşımı niyetine ve bilgi paylaşım niyetinin bilgi paylaşma tutumu üzerine etkisini belirlemektir. Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm örgüt, örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel bilgi paylaşımı kavramlarının açıklandığı kuramsal çerçeveden oluşmaktadır. İkinci bölüm ise araştırmanın uygulama kısmını kapsamaktadır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırma verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Düzce Üniversitesi akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Düzce Üniversitesi Personel Daire Başkanlığından elde edilen verilere göre akademik ve idari personel sayısı 1765'tir. Araştırmada 322 ankete ulaşılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda; demografik özelliklerden idari personellerin statü ayrımının bilgi paylaşım niyeti noktasında farklılık olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültür tipinin bilgi paylaşma niyeti üzerinde etkili olduğu, örgütsel adalet boyutlarından da işlem adalet boyutunun bilgi paylaşma niyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Son olarak bilgi paylaşım niyetinin ise bilgi paylaşma tutumu üzerinde pozitif yönde etkili olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine the effects of culture types and perception of justice of the organization on intention to share knowledge within the organization. Furthermore, it is also aimed to detect the effects of intention of knowledge sharing on attitude toward knowledge sharing. The study consists of two main parts. The first part consists of a theoretical framework explaining the concept of organizational culture, organizational justice and organizational information sharing. The second section covers the application of the research.

In this research, quantitative research method was used and data were obtained by a questionnaire form. Duzce University academic and administrative staffs constitute universe of research. According to the data obtained from the academic and administrative staffs, the total number of employees who constituting the population of the research is 1765. 322 surveys were reached in the research. SPSS 20.0 package program was used in data analysis.

According to the results of the analysis; perception of administrative staff on knowledge sharing intentions differs with respect to the status they have. Hierarchy culture type, which is one of the organizational culture types, has the most effect on the intention to share knowledge by comparison other culture types. Also procedural justice, which is one of the dimensions of organizational justice, has effect on the intention to share knowledge when other organizational justice dimension has no effect. Lastly analysis revealed that intention to share knowledge has a positive effect on the attitude toward knowledge sharing.

TEŞEKKÜR METNİ

Öncelikle tez sürecimin başından sonuna kadar yoğun temposuna rağmen ilgi ve alakasını benden esirgemeyen, vazgeçmişlik tavırlarımı hoşgörü ile karşılayan, sürekli beni motive eden, heyecanıma ortak olan, hiçbir zaman yardımlarını benden esirgemeyen bir abi gibi bana yakın ve sevecen davranan çok değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK'e,

Yüksek Lisans sürecimin başından sonuna kadar engin fikirleri ile araştırma sürecime destek veren, akademik bağlamda fikir dünyamı zenginleştiren ve eleştirileri ile gelişmemde önemli rol sahibi değerli yüksek lisans hocalarıma,

Eğitim sürecimin tüm aşamalarında beni teşvik eden, uzak mesafelere rağmen özlemini hep içimde taşıdığım, hayatımın her aşamasında desteklerini yürekten hissettiğim, sadece seslerini duyarak bile yüzümde tebessüme neden olan benim için çok değerli olan Annem Hacer CARMAN, kıymetli Babam Hüseyin CARMAN, ablalarım Mukaddes, Firdevs ve Nefika'ya sonsuz teşekkür ediyorum.

Yasin CARMAN

Düzce, 2016

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
TEŞEKKÜR METNİ	IV
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Araştırmanın Sayıtları	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6. Tanımlar	4
BÖLÜM II.....	6
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	6
2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	6
2.1.1. Kültür Kavramı.....	7
2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı	8
2.1.3. Örgütsel Kültürün Türleri.....	11
2.1.3.1. Baskın ve Alt Kültürler	11
2.1.3.2. Güçlü ve Zayıf Kültür	12
2.1.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler.....	13
2.1.4.1. Değerler.....	14
2.1.4.2. İnançlar	14
2.1.4.3. Tutumlar.....	15
2.1.4.4. Normlar	15
2.1.4.5. Varsayımlar.....	15
2.1.4.6. Liderler ve Kahramanlar	16
2.1.4.7. Seremoniler ve Törenler	16
2.1.4.8. Adetler.....	17
2.1.4.9. Hikâyeler.....	17
2.1.4.10. Semboller	17
2.1.4.11. Dil	18
2.1.5. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller	18
2.1.5.1. Parsons ve “AGIL” Modeli.....	19
2.1.5.2. Ouchi Modeli	20
2.1.5.2.1. İş görenlere bağlılık:	20
2.1.5.2.2. Değerlendirme:.....	21
2.1.5.2.3. Kariyer Gelişimi:.....	21
2.1.5.2.4. Kontrol	21
2.1.5.2.5. Karar Verme.....	21

2.1.5.2.6. Sorumluluk.....	21
2.1.5.2.7. Çalışanlara İlgisi	22
2.1.5.3. Peters ve Waterman Modeli.....	22
2.1.5.4. Hofstede Modeli.....	23
2.1.5.5. Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı	24
2.1.5.5.1. Klan Kültürü	26
2.1.5.5.2. Adhokrasi Kültürü.....	27
2.1.5.5.3. Hiyerarşi Kültürü	28
2.1.5.5.4. Pazar (Piyasa) Kültürü	28
2.1.6. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Araştırmalar.....	29
2.2.ÖRGÜTSEL ADALET.....	30
2.2.1. Adalet Kavramı.....	30
2.2.2. Örgütsel Adalet	32
2.2.3.Örgütsel Adaletin Boyutları.....	34
2.2.3.1.Dağıtımsal Adalet	35
2.2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet.....	37
2.2.3.3. Etkileşimsel Adalet	39
2.2.3.3.1.Kişilerarası Adalet.....	40
2.2.3.3.2. Bilgisel (Enformasyonel) Adalet.....	41
2.2.4. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar	41
2.3. BİLGİ PAYLAŞIMI	42
2.3.1. Bilgi Paylaşımı Tanımı Ve Önemi.....	43
2.3.2. Bilgi Paylaşımı Süreci.....	45
2.3.3. Bilgi Paylaşımı Türleri.....	46
2.3.3.1. Örtülü Bilgi	47
2.3.3.2. Açık Bilgi	47
2.3.4. Bilgi Paylaşımı İlkeleri	47
2.3.4.1. Bilginin Depolanması	48
2.3.4.2. Bilginin Dağıtımı	49
2.3.4.3. Bilginin Açığa Çıkarılması	49
2.3.4.4. Bilginin Transferi	50
2.3.4.5. Bilginin Değişimi	50
2.3.4.6. Bilgi İşbirliği	51
2.3.5. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler.....	51
2.3.5.1. Bilginin doğası	52
2.3.5.2. Motivasyon.....	52
2.3.5.3. Fırsatlar	52
2.3.5.4. Çalışma ortamı kültürü.....	52
2.3.6. Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller	53
2.3.7. Bilgi Paylaşımı İle İlgili Çalışmalar	56
BÖLÜM III	58
3.YÖNTEM.....	58

3.1. Araştırma Modeli	58
3.2. Evren Örneklem	62
3.3. Veri Toplama Araçları	64
3.4. Verilerin Toplanması	69
3.5. Verilerin Analizi	70
IV. BÖLÜM	71
BULGULAR	71
4. Bulgular	71
4.1. Betimleyici İstatistikler ve Demografik Bulgular	71
4.2. Demografik Özelliklere Göre Bilgi Paylaşımına Yönelik Farklılık Analizi	7174
4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımına Etkisi	80
V. BÖLÜM	84
SONUÇ ve ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	92
EKLER	107
ÖZGEÇMİŞ	113

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Parsons'un "Ağıl Modeli"	19
Tablo 3: Rekabetçi Değerler Modeli Ve Örgüt Tipolojisi	26
Tablo 4: Prosedürel Adalet Kriterleri	38
Tablo 5: Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller	54
Tablo 6: Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgüt Kültürünün Yansımaları	55
Tablo 7: Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Güvenilirlik Katsayıları	66
Tablo 8: Çalışmaya Ait Örgüt Kültürü Ölçeği Ve Güvenilirlik Katsayıları	67
Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği Ve Güvenilirlik Katsayıları	67
Tablo 10: Çalışmaya Ait Örgütsel Adalet Ölçeği Ve Güvenilirlik Katsayıları	68
Tablo 11: Çalışmaya Ait Bilgi Paylaşma Niyeti Ve Güvenilirlik Katsayıları	69
Tablo 12: Çalışmaya Ait Bilgi Paylaşma Tutumu Ve Güvenilirlik Katsayıları	69
Tablo 13: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	71
Tablo 14: Demografik Bulgular	72
Tablo 15: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve Medeni Duruma Yönelik Anova Analizi Bulguları	74
Tablo 16: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve Eğitim Duruma Yönelik Anova Analizi Bulguları	75
Tablo 17: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve Gelir Duruma Yönelik Anova Analizi Bulguları	75
Tablo 18: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve Yaş Düzeyine Yönelik Anova Analizi Bulguları	76
Tablo 19: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve Toplam Çalışma Süresine Yönelik Anova Analizi Bulguları	76
Tablo 20: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve Günlük Çalışma Süresine Yönelik Anova Analizi Bulguları	77
Tablo 21: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve Akademik Unvan Durumuna Yönelik Anova Analizi Bulguları	77
Tablo 22: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve İdari Unvan Durumuna Yönelik Anova Analizi Bulguları	78

Tablo 23: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve Cinsiyet Duruma Yönelik T-Testi Analizi Bulguları	79
Tablo 24: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve Çalışılan Birime Yönelik T-Testi Analizi Bulguları	79
Tablo 25: Bilgi Paylaşımı Niyeti Ve İdari Görev Duruma Yönelik T-Testi Analizi Bulguları	79
Tablo 26: Örgüt Kültürü Tipleri Ve Örgütsel Bilgi Paylaşım Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	80
Tablo 27: Örgütsel Adalet Boyutları Ve Örgütsel Bilgi Paylaşım Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	81
Tablo 28: Örgütsel Bilgi Paylaşım Niyeti Ve Örgütsel Bilgi Paylaşım Tutumu Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	82

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Bilgi Paylaşım Süreci	45
Şekil 2: Temel Araştırma Modeli.....	59
Şekil 3: Detaylı Araştırma Modeli.....	60



BÖLÜM I

GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde; problem, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıltıları, araştırmanın sınırlılıkları ve çalışmada geçen önemli kavramların tanımlarına yer verilecektir. Örgütsel davranış alanında örgüt kültürü, örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı ile ilgili alan yazın incelendiğinde, örgütlerdeki bilgi paylaşım sürecinde örgüt kültürü örgütsel adalet kavramlarının karşılıklı etkileşimlerinin göz önünde bulundurulmasının, örgütleri daha etkili hale getirme konusunda önemli bir önkoşul olarak değerlendirildiği görülmektedir. Her örgütü karakterize eden özellikleri farklıdır ve bu farklılığın asıl kaynaklarından birisi de örgüt kültürü kavramıdır. Her örgüt kendine özgü kültür ve adalet anlayışına sahiptir. Bu nedenle örgüt içerisinde olan bilgi paylaşımını artırma örgüt kültürü ve örgütsel adaletin dikkate alınmasıyla gerçekleşecektir.

1.1. Problem

Belirtilen amaçların gerçekleştirilmesi için çalışmamızda örgütsel kültür ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımı niyetine olan etkileri ve bilgi paylaşımı niyetinin bilgi paylaşım tutumuna yönelik etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Dünyada ve ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırma değişkenleri ayrı ayrı incelenmiş ancak araştırmamızdaki tarzda değişkenleri birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde yapılan diğer çalışmalardan da hareketle araştırmanın hipotezleri belirlenmiş ve kapsamlı bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırmada cevap aranan temel sorular aşağıda sunulmuştur:

- Belirlenen kurumda hangi örgüt kültürü daha baskın?
- Belirlenen kurumda hangi adalet boyutu daha baskın?
- Belirlenen kurumda hangi örgüt kültürü boyutunun ne düzeyde bilgi paylaşma niyeti üzerinde etkisi vardır?

- Belirlenen kurumda hangi örgütsel adalet boyutunun ne düzeyde bilgi paylaşma niyeti üzerinde etkisi vardır?
- Bilgi paylaşma niyetinin bilgi paylaşma tutumu üzerine etkisi var mı?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bir bireyin sahip olduğu bilgi günümüz koşulları açısından ele alındığında onu farklı konumlara, mevkilere, statülere taşıyabilir yada tam tersi elindeki değerli bilgiyi muhafaza edemediğinde onu bulunduğu konumdan hatta kurumdan edebilir. Dolayısıyla bireylerin elindeki bilgiyi paylaşma durumuna yönelik alacağı karar hayati bir nitelik taşımaktadır. Yönetmel açıdan bu niyeti etkileyebilecek birçok değişken olmakla birlikte araştırmamız kapsamında örgüt içindeki değer ve yargı sistemini oluşturan örgütsel kültürü ve yine örgüt içindeki bireylerin süreçler ve kararlar üzerindeki adalet algısı bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü ve örgütsel adaletin bilgi paylaşma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bununla birlikte bilgi paylaşımı niyetinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır. Bu temel amaca bağlı olarak bazı alt amaçlara da cevap aranmıştır:

- Katılımcıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, günlük çalışma saati, toplam çalışma süresi, bulunduğu kurumda toplam çalışma süresi, idari görev durumu, çalışılan birim) örgütsel bilgi paylaşımı niyeti üzerindeki etkilerini belirlemek olarak tanımlanabilir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgütler belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapılardır. Örgütlerin, bu amaçlarına ulaşabilmek, çağa ayak uydurabilmek ve rekabetçi ortamda devamlılıklarını sağlayabilmek için en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunu ve insanlar arasındaki iletişimi etkili kullanmaları gerekmektedir. Örgüt içerisindeki iş görenleri birbirleri arasında sahip oldukları bilgileri paylaşma noktasında örgütlemek gerekmektedir.

Araştırmaya konu olan örgütsel kültür, örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı niyeti ve tutumu konularında birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat bu konular ele

alınırken örgütsel olguyu oluşturan kültür, adalet ve bilgi paylaşımı ayrı ayrı ve kısıtlı olarak ele alınmıştır. Kamu kurumlarında örgütsel kültür ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımı niyeti üzerindeki etkisini inceleyen ve bilgi paylaşım niyetinin bilgi paylaşım tutumu üzerindeki etkilerini inceleyen bu tarz bir çalışmanın olmayışı nedeniyle çalışma hem ülkemizde hem de dünyadaki kamu kurumlarındaki karar alıcılara ve akademik araştırma yapmak isteyen bilim insanlarına yol gösterici nitelik taşımaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçların kamu kurumlarına genellenebilirliği ve özel sektör örgütlerinde yapılan çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılabilirliği açısından da literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar dahilinde özellikle kamu kurumları personelleri arasında bilgi paylaşım niyetini nasıl arttırabileceklerini, bu niyetlerden elde edilen davranışlara nasıl sahip olabileceklerini görmekte ve özellikle üniversite bünyesinde hangi örgüt kültürü ve hangi örgütsel adalet tarzının bilgi paylaşım niyetinde etkili olduğunu görebilecek ve buna göre adımlarını atabileceklerdir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Araştırmaya katılan tüm personelin, anketi ciddiyle doldurdıkları varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan tüm personelin, araştırma sorularına ilişkin ifadelere cevap verebilecek yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları varsayılmıştır.
- Araştırmada belirlenen örneklem çapının araştırma evrenini temsil ettiği varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının örgütsel kültürü, örgütsel adaleti ve bilgi paylaşımı niyeti ve tutumu düzeyini betimleme noktasında yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada zaman ve maddi yetersizlikler nedeniyle bazı sınırlamalara gidilmiştir. Araştırmanın tek bir kamu kuruluşunun dahil edilmiş olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Akademisyenler ve idari personeller

üzerine yapılan bu araştırmanın en önemli sınırı araştırma evreninde yer alan akademik ve idari personelin bir kısmının veri paylaşımını kabul etmemesidir. Çalışanların bu davranışı sergilemesi de bizim yapmış olduğumuz çalışmanın önemini bir kez daha göz önüne sunmaktadır. Araştırma, sadece Düzce Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelleri kapsamaktadır. Araştırma kavramsal olarak da ulaşılabilen yazın ile sınırlanmıştır.

1.6. Tanımlar

Kültür: Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin olarak tanımlanabilir (Türk Dil Kurumu, 2015).

Örgüt Kültürü: Aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997: 25).

Adalet: Adalet hakkında sözlüklerde şu tanımlamalar yapılmıştır: 1. Şeylerin yerli yerine konması. Her şeyin olması gerektiği yerde bulunması. 2. Haklı ile haksızın ayırt edilmesi; haklıya hakkının verilmesi; kişilerin hak ettikleri şeye sahip olabilmeleri. 3. Kendine ait olan alanda, kendi mülkünde tasarrufta bulunmak; başkasının hakkına tecavüz etmemek (Demir ve Acar 1992: 16).

Örgütsel Adalet: İş görenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayan uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen bir yapıdır (Dinçer, 2008: 14).

Bilgi Paylaşımı: Bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilgiyi diğerlerinin anlaması, benimsemesi ve kullanması için onlarla paylaşmasını içeren bir süreçtir (Ipe, 2003: 341).

Bilgi Paylaşım Niyeti: İnsan örgütte diğer bireylerle iletişim ve etkileşim içinde yaşamını sürdürmektedir. Biçimsel olarak elde ettiği bilgilerden hareketle,

kendi tecrübe ve entelektüel özellikleri sayesinde kendine özgü yöntem, sorun çözme yaklaşımı, davranışlar, ürünler geliştirmektedir ve bu geliştirdikleri davranışları, yaklaşımları ve yöntemleri örgüt içerisindeki diğer iş görenlerle paylaşma isteği olarak tanımlanabilir (Aydıntan vd., 2010: 1).

Bilgi Paylaşım Tutumu: Bilginin diğerleri ile değişimini ve yardımlaşmayı gerektiren bir dizi davranıştır. Bu dizi davranış enformasyon paylaşımından farklılık göstermektedir. Organizasyonun diğer aşamalarındaki tipik enformasyon aktarımlarından farklıdır. Bilgi paylaşımı karşılıklılık durumu içerir, enformasyon paylaşımı ise tek yönlüdür ve talep edilmeden verilme durumu vardır (Connelly, 2003: 294).



BÖLÜM II

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İşletmelerin sadece makine ve teçhizatlardan oluşmadığının, işgörenlerin de üretimin etkin birer parçaları olduğunun kabul edilmesiyle birlikte yönetim ve organizasyon alanında farklı teoriler geliştirilmiştir. Daha sonra bilimde kat edilen gelişmeler ve teknolojinin ilerlemesi, dış çevreyle olan bağın artması bu teorilerin ortaya koyulmasında kolaylık sağlamıştır. Organizasyon ve yönetim alanında varılan noktada atılan adımlardan biri de örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalar olmuştur. Bu çalışmada da diğer çalışmalarda olduğu gibi önce kültür kavramından yola çıkılacak kültür tanımlanacak ve açıklanacak daha sonra da örgüt kültürünün tanımlanmasına ve açıklanmasına yer verilecektir.

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı 1980'li senelerin ilk yıllarından itibaren literatürde adından sık sık bahsettirmeye başlamış ve bununla beraber hızlı bir şekilde araştırma yapanların çoğunluğunun ve örgütlerin de ilgisini kendisine çekmeyi başarmıştır. Kısa bir vakitte işletme ve yönetim alanındaki yerini almayı başarmıştır. Pettigrew (1979), Mc Kinsey, Peters (1982), Waterman (1982), Schein (1990) ve Schneider (1990) gibi araştırmacılar başta olmak üzere bu alanda araştırma yapan birçok bilim insanının çalışma alanlarını oluşturmuştur.

Yönetim ve organizasyon literatüründe “firma kültürü”, “işletme kültürü”, “örgüt kültürü” veya “organizasyon kültürü” olarak adlandırılan örgütsel kültürle alakalı birçok tanımlama yapılmaktadır. Kültürün birden çok tanımı olduğu gibi örgüt kültürünün de farklı tanımları bulunmaktadır.

Yaşamını sürdüren her örgüt var olduğu toplum arasında kendine has bir örgüt kültürü yapısına sahiptir. Örgütler buldukları toplumun kültür yapısını bünyesinde bulundurmaya durumdadırlar. Hususi olarak da örgütün kendine has özellikleri bulunmaktadır ve bu özelliklerinin etrafında kendine özel kültür tarzını meydana getirmektedir. Böylelikle örgüte ait kültürel yapı bulunduğu toplumun

yapısıyla da paralellik göstermekle beraber kendine ait özellikleri de bünyesinde barındırmaktadır.

2.1.1. Kültür Kavramı

TDK'ya (2015) göre kültür; Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin olarak tanımlanmaktadır. Kökeni Latin dilindeki “cultura” kelimesine kadar uzanan kültür kavramı olarak önceden tarım ürünlerini yetiştirme sürecinden ve toprağı kullanma ile aynı anlamda kullanılmıştır. 1800'lü yılların sonlarında ise kültür konusuyla ilgilenen sosyoloji, sosyal psikoloji, davranış bilimleri, psikoloji, örgüt ve yönetim ve bu alandaki çalışmalar oranla göze çarpmaktadır. Kültür konusu işletmecilik veya yönetim literatürüne ilk olarak Elliott Jaques tarafından 1951 yılında yaptığı çalışmayla girse de kültür kavramıyla işletmecilik alanında çalışmaların diğer bilim adamları tarafından 1970'lerde start aldığı, 1980'lerden günümüze değin bu alanda yapılan çalışmaların hızla artarak sürdüğü görülmektedir (Schein, 1990).

Sosyal bilimler alanında kültür olgusu ekseriyetle bilgi, inanç ve ananeleri içinde barındıran katılım olarak anılmaktadır. Bu tanımdaki bilgi ve hünerler, toplumu oluşturan üyelere karşı yaralı olmalarıdır. Bundan dolayı kültür, yaşam tarzının sınırlarını belirleyen bir olgu olarak da değerlendirilebilmektedir (Güvenç, 1991: 96)

İşletmeler belli bir ortamda hayatlarını devam ettirmektedirler. Bu ortamın bireylerinin kendilerine has inanışları, algılama biçimleri, farklı olaylara karşı fark gösteren halleri bulunmaktadır. İşletme açısından ortama ait kültürel anlayışları bilmek son derece önemlidir. Fakat bir rekabet ortamı içinde faaliyetlerini devam ettiren işletmeyi, o ortamın nicelik ve nitelikleri, yasaları, çağın teknolojik getirilerine karşı uyumu da etkileyecektir. O zaman işletme nazarında kültür, işletme kuruluşunun faaliyet tarzını ve yapılanlarının sonucuna etki eden, belli insanlarca bir araya gelerek oluşturulan, inanışlar, algılar, ananeler ve diğer kişilerle arasında oluşan ilişkilerden meydana gelmektedir (Köse vd., 2001:222; Erdoğan, 1994:111).

Her örgütün, yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürü vardır. Burada önemli olan şey ise daha özel bir kültür-bir örgütü diğerlerinden ayırmaya yarayan, zengince geliştirilmiş ve derine yerleştirilmiş olan değerler ve inançlar sistemidir (Aşan vd. 2006:414).

Hemen her örgüt, amaçlarına kolay yoldan ve hızlı bir şekilde ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili ve verimli katılımını talep etmektedir. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan örgüte ait kültürel özellikleri benimseyen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu yönde katkı sağlarlar. Bireyin yetiştiği ve halen yaşadığı kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine pozitif katkıda bulunabileceğini göz ardı etmemelidir (Köse vd. 2001:222).

Örgüt kültürünün yönetilebiliyor olması onun önemini daha da arttırmaktadır. Faaliyet alanlarında başarılı olarak görülen işletmelerde personellerin bir amaca yönelik örgüt değerlerini örgüt içerisindeki iş görenlerle paylaştıklarını birçok araştırmacı tarafından saptanmıştır. İşletmenin bulunduğu rekabet ortamında dik durmak ve farklılaşan iç ve dış çevre koşullarına uygun tepkiler vermek için işletmelerin kültürel özelliklerinin yönetilmesi önemlidir (Erdem, 2007: 60).

2.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramının tarihi çok eski olmamakla birlikte bu kavramın yönetim teorileri ve uygulamalarındaki izlerinin günümüz yüzyılının ortalarına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu söylenebilmektedir. Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kavramının örgüt kuramı ile örtüşerek yönetim alanına yerleştirilmesinde William Ouchi (1981)'nin "Teori Z", Deal ve Kennedy (1982)'nin "Kurum Kültürü", Peters ve Waterman (1982)'in "Mükemmeli Arayış" adlı kitapları önemli rol oynamıştır. Kültür kavramına ait olan örgütsel davranışı algılamak, anlamak, yorumlamak ve değerlendirmek yönlerinden kullanılmaya başlanmasının nedeni olarak yönetim ve işletmecilik alanlarında örgütsel, toplumsal ve bireysel ayrıcalıkların dikkate alınması gerekliliği, yetmişli yıllarda Japon örgütlerinin artan

güçlerinin arkasındaki nedenleri anlamaya dönük bir ilginin meydana gelmesi şekli olarak ifade edilebilir (Terzi, 2000: 19-20).

Örgüt kültürü; literatürde kullanılan diğer ismiyle kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997: 25).

Örgüt kültürü; grubun dış çevresine uyum ve içsel bütünleşmesine ait problemleri çözdükçe öğrendiği, geçerli kabul edilecek kadar iyi işleyen ve bu nedenle de yeni üyelere problemlere yönelik olarak doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen, paylaşılan kabuller biçimidir (Aktaran: Gök 2007: 42). Dışardan gelen insanlar için adaptasyon ve içerde çalışan personeller içinde yeniliklere ayak uydurmakta entegrasyon sorunlarının üstesinden gelebilmek için lider bir grup tarafından meydana getirilen, örgütün yeni üyelerine karşı bu tür sorunların olmaması, onların algılamalarına, düşüncelerine ve hissetmelerine yönelik sonradan öğrenilen varsayımların oluşturduğu tarzlar olarak tanımlanabilmektedir (Halis, 2003: 110).

Dinçer (1997) örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamaktadır; bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1997: 208). Sonuç olarak kültürün örgüt içindeki yeri ve önemi göz ardı edilmeyecek kadar önemli görülmektedir.

Örgüt kültürünün dış etkenlerle veya bizzat örgütün kendisi tarafından oluşturulduğuna dair farklı görüşler bulunmakla beraber her iki boyutun da örgüt kültürünün oluşumuna katkısının olduğu bir gerçektir. Yeni kurulan bir örgüt, bünyesinde topladığı içsel unsurlarla, etkisinde kaldığı bütün dışsal unsurların katkısıyla kendine has bir kültür oluşturmaya başlar (Genç, 1993: 301). Örgütteki kültürün oluşumu örgütün dış çevresinin etkileri ve örgüt içerisindeki süreçlerle de ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kültürel yönden örgütü etkileyebilecek en önemli sosyal çevre değişkenleri dini ve ahlaki değerlerle, aile sistemidir. Her toplumda aile, bağlılık ve sorumluluk

duygusunu en çok taşıyan birimdir. Geleneksel aile ilişkilerinden yararlanılarak örgütlerde içsel bütünleşme sağlanabilir. Dini ve ahlaki değerler ise dikey ve yatay pozisyon ilişkilerini düzenlemede etkili olurlar. Bireyler, örgütün asli unsuru oldukları için ailevi ve dini-ahlaki değerleri örgüte taşırlar. Yasalar, fiziksel koşullar, kalkınmışlık seviyesi, rakip örgütler vb. diğer çevre unsurlarının da etkisiyle örgüt kültürlerinde zenginleşme olabilir (Genç, 1993: 301).

Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan bazı belirleyici değerler şunlardır (Özdevecioğlu, 1994: 124):

- Teknik Değerler; fiziksel olaylara, bilme ve mantığa dayanır.
- Ekonomik Değerler; arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerlerine dayanır.
- Sosyal Değerler; grup ve örgüt psikolojisine dayanır.
- Psikolojik Değerler; bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır.
- Politik Değerler; ülkenin idare şekli, rejim ve başlıca devlet politikalarına dayanır.
- Estetik Değerler; güzellikle ilgili algılamaya dayanır.
- Ahlaki Değerler; çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve gelenekler ile aile eğitimine dayanır.
- Dini Değerler; bireylerin bağlı oldukları din ve bununla ilgili inançlara dayanır.

Örgüt içinde bireyler arası etkileşim modelleri, kullanılan dil, imge ve temalar gözlemlendikçe örgüt kültürünün özellikleri ortaya çıkacaktır. Toplumların tarihleri, kültürlerinin oluşumunda etkili olduğu gibi şirketlerin tarihleri ve geçirdikleri krizler örgüt kültürünün oluşmasında etkilidir. Ortak değerler ortak inançlar, ortak anlam ve anlayış örgüt kültürünün içeriğini oluştururlar (Gök, 2007: 42).

Örgüt kültürü öğrenilmiş veya daha sonra kazanılmış bir olgudur. Yazılı metin olarak görülmemektedir. Örgüte dâhil olan üyelerin fikir yapılarına, idrak ve hafızalarındaki inanç ve beklentiler olarak bulunmaktadır. Gruba dahil olanlar arasında paylaşabilecekleri niteliktedir (Eren, 2000: 122-123).

Örgütü oluşturan kültürler örgüt üyelerince ortak algılanan değerleri temsil etmektedir. Bundan dolayı da örgütün her seviyesinde faaliyet gösteren çalışanlar ast-üst ayrımı yapmaksızın örgütsel kültürü aynı şekilde tanımlaması beklenmektedir. Örgütün bir kültüre bağlı kalacağını düşünmemiz olanaksızdır. Yani bir kültürü kabul eden işletmeler diğer kültürleri ve alt kültürleri reddetmesi anlamına gelmemelidir. Örgütler belirli bir kültür anlayışını benimsemiş olabilir fakat bu baskın kültürle birlikte de birçok alt kültürü benimseyebilir.

2.1.3. Örgütsel Kültürün Türleri

Örgüt kültürü, birbirinin eksiklerini giderici ve soyut birçok faktörlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, sadece personelleri kapsamakla kalmayıp ilişkide bulunduğu tüm insanları da içine dâhil eden, maddi etken ve amaçlardan ziyade manevi hedefler ve motivasyon değerlerin bir araya gelmesiyle oluşmasından dolayı da işletmelerin her birisinde farklı farklı yapılar ortaya çıkmaktadır (Gürçay, 2001: 17).

Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşan örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik verir ve örgüte bağlanmasına yardımcı olur. Bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Özenli, 2006: 16).

Örgüt kültürüne yönelik literatür incelendiğinde; Baskın-Alt Kültür, Güçlü-Zayıf Kültür olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Bu iki grubun ayrımı ve tanımlaması aşağıda belirtilmektedir.

2.1.3.1. Baskın ve Alt Kültürler

Örgütler, kendini ayıran kültür ve alt kültür türlerine sahip küçük topluluklardır. Bir örgüt kendisini, birlikte çalışmaya inanmış, kaynaşmış bir ekip ve ya aile olarak görebilmektedir (Güçlü, 2003: 149).

Bu konuda örnek verecek olursak, Delta Havayolları çalışanlarının çoğunluğu, gerektirdiği gibi faaliyet göstermeye, örgüte olan aidiyet ve tüketiciye

karşı yapılan hizmet gibi değişkenleri kabullenmekte ve bu değişkenleri kendi bünyesinde barındırmaktadırlar. Adı geçen bu örgüt personelleri tarafınca kabul edilen bu değişkenler, personellerin örgüte ait davranışlarını oluşturan baskın kültürü oluşturmaktadır (Güçlü, 2003: 150).

Alt kültür (subculture), örgüt bireyleri arasında sadece belli bir topluluk tarafından kabul edilen değerleri temsil etmektedir. Bir örgütte alt kültürler o örgütte bulunan örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi birçok etkenlerden etkilenecek meydana gelmektedir. Alt kültürü yatay ve dikey olmak kaydıyla iki gruba ayırabiliriz (İpek, 1999: 91).

Örneğin; bir işletmenin herhangi bir mamul departmanı farklı bölümlerden ayrı tek başına bir kültüre sahip ise “dikey alt kültür” söz konusu olurken, belirli bir konuda uzman olmuş kişiler sadece uzman kişiler aralarında paylaştıkları ortak bir anlayışı benimsedilerse “yatay alt kültür” söz konusu olmaktadır. Örgütte var olan herhangi bir alt kültürün gelişmesi coğrafi farklılıklardan ve bölümlerin yapılarından kaynaklanabilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 14).

2.1.3.2. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültüründe en çok değerlendirilen ve üzerinde en çok tartışmanın yaşandığı konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgütteki personeller ve yönetim tarafından alelade düzenlenmiş ve paylaşılmış değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka açıklama şekliyle, güçlü kültür olgusu, örgüte üye olan kişilerin umumunca kabul edilmiş, birbirlerine aktarılmış ve bünyelerinde ve faaliyetlerinde gösterilmiş asıl değerler olarak kabul edilebilir (Güçlü, 2003: 150).

Örgütler tarafından aleni şekilde tertip edilen ve paylaşılan temel değerler bütünü güçlü kültürü (strong culture) meydana getirmektedir. Güçlü kültürün örgütte oluşabilmesi için her ne kadar güçlü bir lider gerekli olsa da bunu etkileyen iki önemli faktörden de söz etmek gerekmektedir. Bu faktörler ise paylaşma ve yoğunluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların ne kadarının örgütün temel değerlerine sahip olduğunu gösteren faktör paylaşma faktörüdür. Birçok örgüt ise bu paylaşımı arttırabilmek için personele

yönelik ödüllendirme ve oryantasyon yöntemini kullanmaktadır. Örgüt üyelerinin ne kadarının gerçekten örgüt değerlerine bağlı olduğunu ise bize yoğunluk faktörü göstermektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 14-15).

Örgütlerde var olan kültür bilinçli bir şekilde oluşturulmamış, belirlenen amaçlar doğrultusunda hizmet etmemekte, öyküler, seremoniler, törenler vb. personellere düzensiz ve çapraşık mesajlar vermekte ve ekseriyetle müşteri yerine örgüt içi politikaya, ürün ve üreten yerine de istatistiklere önem verilmesi zayıf kültürün olduğunu göstermektedir. Zayıf kültürde yöneticiler, kendi geleneklerinin her şeyin üzerinde olduğuna ve kendilerinin en iyi olduğuna inanmaktadırlar. Örgütün ve yöneticilerin bulunulan sektörde daha çok başarıyı nasıl elde edeceklerine ait tanımlanmış değer ve standartları bulunmamaktadır. Zayıf kültürlerde girişimcilik engellenirken örgüt içerisinde de bürokratik ve merkezi davranış tarzları ortaya çıkmaktadır (Özenli, 2006: 19-20).

2.1.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Örgüt kültürü kavramı ve örgüt kültürü kavramını açıklamada yararlanılan analitik yorumlamalar ve analizler birçok kez araştırmayı yapanların yaklaşımları ve faaliyet bölgesine göre farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü genel olarak içinde barındırdığı unsurları ayırmak amacıyla birkaç temel boyutta incelemeye alınmaktadır.

Bir örgütün kültürü, örgütü ayakta tutan sisteminden ve bu durumu güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Farklı bir anlatımla bunlar örgüt kültürünün oluşmasına vesile olan ve örgütün yeni azalarının örgüte ait kültürü daha çabuk ve kolay bir şekilde öğrenmelerini sağlayan öğelerdir (Bakan vd., 2004: 35).

Schein, örgüt kültürü öğelerini üç düzeyde incelemiştir. Bunlar; görülen ve açıklanan düzeyde yer alan semboller ve uygulamalar, görülen ve bilinçli düzeyde yer alan ve kesin olarak kabul edilen değerler görülmez ve bilincinde olunmayan düzeyde yer alan temel varsayımlardır (Erdem, 1996: 36-37)

Kısaca, işletmenin kültür tarzını belirleyen ve yeni üyelere kültürü öğretmek sürekliliğini sağlayan unsurlar; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller, kahramanlar, adetler, dil, tutumlar ve törenler olarak belirtilebilir. Bu unsurların tanımları da aşağıda irdelenecektir.

2.1.4.1. Değerler

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi ve kötü ayırımına temel olan alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut davranış biçimleridir (Özenli, 2006: 27). Değerler kavramını kısa bir ifadeyle “örgütün bünyesinde neyin ne derecede önem arz ettiğini göstermekte” şeklinde tanımlayabiliriz.

Örgüt içindeki paylaşılan değerler, örgütün başarısı için bireylerin gerçekleştirmek zorunda olduğu amaç-hedef birliğini sağlamaktadır (Kovancı, 2001: 151). Örgütlerde doğru olarak kabul edilen değerler yeni gelenlere de öğretilir ki yeni gelenler de herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman ne yapacaklarını bilirler.

Örgüt içinde faaliyet gösteren bireylere yapmış oldukları bir işin ya da sahip oldukları bir halin nedeni sorgulandığında genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere varılmaktadır. Örneğin açık kapı politikası uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa ve isteklerini, arzularını ve taleplerini aktarabiliyorsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak personellerin bunu algıladıklarından söz edilebilir (Özenli, 2006: 29).

2.1.4.2. İnançlar

İşletmelerde istenilenin ne olduğu ve amaçlanan hedeflerin ne düzeyde olduğunu bizlerin gözü önüne seren kıstaslar olarak bilinen inançlar ve değerler, örgüte üye olanların çeşitli durumları, eylemleri, uygulamaları, nesneyle kişileri pozitif ve negatif şekilde değerlendirmelerinde ve bunları yargılamalarında belirleyici etken olarak atfedilmekte ve işletme azalarının maruz kaldıkları sorunların

çözümlemesinde en uygun olarak kabul edilen çözüm şekillerini bizlere göstermektedirler (Gizir, 2008: 188).

Akkoç ve diğerleri (2012: 114) işletmelerin, personellerinin göstermekte oldukları çabalarına değer vermesi ve onların mutluluklarının önemsenmesine göre, personellerin çalıştıkları örgütlerine karşılık genel inançlarını oluşturduklarını belirtmişlerdir. Kadercilik düşüncesinin yaygın olduğu toplumlarda, kişilerin inançları geleceklerinin planlanamayacağı ve denetlenmeyeceği yönündedir.

2.1.4.3. Tutumlar

Tutumlar, belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsamaktadır. Tutumlar, kişilerin yaşadıkları olaylar karşısında davranışlarını ve hareketlerini şekillendirir. Bir başka anlatımla, hayata aktarılan değer ve inançların somut şekilde ifade edilmesi olarak da ifade edilmektedir (Bakan vd., 2004: 43).

2.1.4.4. Normlar

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenler tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, insanlarla nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (İşçan ve Timuroğlu, 2007: 122). Normları olan işletmelerde bireyler bir iş başlarına geldiğinde sonucunda ne olacağını bilmektedirler. İş görenler o işletmelerde faaliyet gösterirken işletmenin kendilerinden ne istediğini bilirler ve ona göre davranırlar. Örneğin, KİPA mağazalarında çalışan personeller işletmeye girdikleri zaman ne ile karşılaşacaklarını ve ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler, bir bilinmezlik içerisinde kalmayacaktırlar.

2.1.4.5. Varsayımlar

Birey veya toplulukların davranış, fikir ve hissetme tarzlarının referans oluşturduğu istemsiz şekilde ortaya çıkan ilke olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel olarak algılanan varsayımlar, gerçeği algılamada bireye veya topluluğa referans

çerçevesi olarak kullanılmaktadır. Temel varsayım aynı zamanda örgüt kültürünün inanç, norm ve değerlerini oluşturan sistemlere de yön verici pozisyonundadır (İşçan ve Timuroğlu, 2007: 122). Örgüteler açısından iş görenlerin ve müşterilerin varsayımla örgüte girmeleri amaçlanmaktadır. Bazı örgütler vardır ki ismi duyulduğu zaman güvenilir, sağlam imajı olduğu için yaklaşımlarda o yönde olacaktır. Örneğin araba sektöründe, Mercedes, BMW denildiği zaman insanların aklına hemen sağlam ve kaliteli varsayımları gelmektedir.

2.1.4.6. Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlar örgütün sahip olduğu özelliklerini ve kültürünü kendi bünyelerinde somutlaştıran, örgütün değerlerini yansıtan kişilerdir. Örgüt içinde her azanın bireysel performansını ve yeteneklerini örnek aldığı kişiler olan kahramanlar bununla birlikte ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:38).

Örneğin Facebook kurucusu Mark Zuckerberg, Apple kurucusu Steve Jobs karakterleri ve işletmeyi günümüz koşullarına taşıyan yaşam hikayeleri takipçilere önemli bir rol model sunmaktadır.

2.1.4.7. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylar olarak tanımlanmaktadır. Seremonilerin asıl anlamı, belirli bir mesajı iletmek ve özel bir amacı gerçekleştirmek için yapılan faaliyetlerdir. Bu özel olay anında örgüt personelleri kutlamalar yapmaktadırlar. Bu sebeple seremoniler, önemli kültürel değerlerin ve normların hatırlandığı ve yinelenerek sağlamlaştırıldığı olaylara misal anlamını taşımaktadır. Seremonilerin çoğunluğu etkinliklerin geleneksel olarak tanımlayan törenleri kapsamaktadır (Özkalp ve Kirel 2013: 156).

Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından anlaşılmasında zaman zaman sembolik ifadeler gerek duyulmaktadır. Bu yüzden törenler örgüt için önemli bir faktördür. Örgüt içinde yapılan törenler ile personel arasında ilişkiler daha da kuvvetlenmekte ve örgüte bağlılık artmaktadır. Törenler, örgütsel kültüre örgütün esas amaçlarını dramatize yoluyla yardımcı olmaktadır. Örneğin; işletmede uzun yıllar çalışıp emek

veren bir personele işletmeyi hatırlatacak bir hediye vermek işletmenin çalışanlarına karşı olan sadakatini göstermeye yardımcı olmaktadır. Bunu yaparak da işletmeye yeni giren personellerin işletmenin neye önem verip vermediği hakkında bilgi sahibi olmasında da yardımcı olmaktadır (Özenli, 2006: 30).

2.1.4.8. Adetler

Bir örgüt kültürünün görülebilen en önemli elemanlarından biri olarak da adetler karşımıza çıkmaktadır. Adetler örgüt çalışanlarının davranışlarını ve anlayışlarını etkilemek için özel zamanlarda kullanılan standart ve tekrarlanan faaliyetler olarak tanımlayabilmekteyiz (Unutkan,1995: 120). Kurumlarda var olan geleneksel faaliyetler kurum içerisindeki personelleri kurumu sahiplenmesi yönünde fayda sağlayacaktır. Haftalık veya aylık düzenlenen toplantılar, doğum günlerinde kesilen pastalar vb. örgüt içindeki adetlere örnek olarak verilebilir.

2.1.4.9. Hikâyeler

İşletmeye ait olan kültür türünün oluşması noktasında önemli olan ve ekseriyetle işletmenin mazisine dönük yaşanmışların, olduğundan büyütülerek sonraki devirlere aksettirilmesi sonucunda meydana gelen kültür taşıyıcılarındandır. Masallar ve hikayeler işletmenin hali hazırdaki durumunu ve geçmişiyle olan arasındaki bağlantıyı sağlayabilmek için köprü vazifesini görmektedirler (Unutkan, 1995: 120). Örneğin fast-food sektöründe önemli bir konumda bulunan Kentucy Fried Chicken (KFC) firmasının kurucusu olan Albay Harland Sanders elindeki tarifile 1000'in üzerinde işletmeye teklif etmiş bıkmamış, usanmamış ve 1009.uncu işletmeye kabul ettirerek işletmenin bu günlere gelmesinin temellerini atmıştır.

2.1.4.10. Semboller

Sembol, insanlar için bir anlam taşıyacak şekilde kodlanmış eylem, davranış ve işaretleri temsil eder. Kültür büyük oranda semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir (Unutkan,1995:120). Örgütleri semboller yardımıyla birbirinden ayırmak mümkün olmaktadır. Örgütte var olan bireylerin bir bütün halinde faaliyet göstermeleri ve birbirlerini tanımaları açısından semboller hayati önem taşımaktadır. Semboller

sayesinde hem çalışanlar hem de müşteriler açısından örgüt akılda kalacaktır. Örneğin Arçelik firması dediğimiz zaman aklımıza ilk gelenlerden biri geliştirdikleri robot olacaktır. Robotun konuşması insanlara güler yüzle muamele etmesi hem müşteri açısından hem de personel açısından Arçelik firmasının kişilere değer verdiği izlenimi oluşturmaktadır.

2.1.4.11. Dil

Dil, insanlığın temel kurumu olarak kabul edilir. Kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesinde dil yardım eder. Dil, anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dil aynı zamanda manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir. Dil'in toplumdaki soyut ve somut kavramları içerip insanların anlaşmalarına, geçmişi düşünüp gelecek hakkında yorum yapmalarına olanak hazırlar, kültürün özel ve ayrıcalıklı yönlerini sağlarken, kültürler arası farklılığa da sebep olur. Dil'i kültürler arası farklılığın en önemli ögesi olarak görmek mümkündür. Kültürlerin değerleri ve özellikleri hakkında da bilgi verir (Erdoğan, 1997: 129-130).

2.1.5. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgüt kültürüne ait sınıflandırmalar, örgüt kültürü alanında çalışan-faaliyet gösteren araştırmacıların vurgularına, çalışmalarına ve ulaşmak istedikleri noktaya dayanarak seçtikleri modeller değişiklik göstermektedir. Örgütlerin kültürlerini anlamaya ve yorumlamaya yönelik bilim adamları ve araştırmacılar tarafından modeller geliştirilmiştir. Her örgütte kendine has baskın bir kültür modeli veya boyutu olmakla beraber, aynı örgüt içerisinde birden fazla kültür boyutu veya modeli de bulunabilmektedir.

Araştırmacılar çevre şartlarının örgüt üzerinde etkisini ya da örgütün sahip olduğu yapısını oluşturan hiyerarşi, haberleşme, kontrol ve yetki gibi sistemlerin kullanılma tarzına ve şiddetine göre pek çok örgütün farklı kültürleri bünyesinde barındırdıklarını keşfetmişler ve bu keşifleri sonucunda ortaya koydukları kriterlere göre kendilerine ait modelleri oluşturmuşlardır. Çalışmanın bu bölümünde oluşturulan bu modellerden şunlar incelenecektir: Parsons ve "AGIL" Modeli Ouchi

Modeli, Peters ve Waterman Modeli, Hofstede Modeli, Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı, Deal ve Kennedy Modeli, Kilmann Modeli, Handy Modeli incelenecektir.

2.1.5.1. Parsons ve “AGIL” Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Örgüt kültürünün kalıcı olması için uyum (Adaptation), amaca ulaşma (Goal attainment), bütünleşme (İntegration) ve yasallık (Legitimacy) fonksiyonlarını belirlediği için bir model geliştirmiştir ve bu modele İngilizce isimlerinden dolayı “AGIL” adını vermiş ve bu şekilde de anılmaktadır (Eren, 2000:126).

Parsons’a göre her sistemin bağlı bulunduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemleri bulunmaktadır. Parsons modelinde öne sürülen bütün işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerleri en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerde ve üst sistemlerde entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdaki dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmeyen, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür (Eren, 2000: 126-127).

Tablo 1: Parsons’un “AGIL Modeli”

Uyum	Amaca ulaşma
Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği	Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme	Yasallık
Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: Moorhead ve Griffin, Organizational Behaviour, 1989, s.502

Uyum (adaptation) ve amaca ulaşma (goal attainment); bir sosyal sistem çevresine başarılı bir biçimde uyum sağlamak için çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir.

Bütünleşme (integration) ve yasal (legitimacy); bütünleşme sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları bir arada tutma ihtiyacından kaynaklanır. Sosyal sistemi oluşturan parçalar birbirleriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Yasallık, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Yani sosyal sistemin yasal olması demek, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir (Onağ, 2009: 63).

2.1.5.2. Ouchi Modeli

William Ouchi “Z” modeli ile katılımcı yönetim anlayışını benimseyen Japon yönetim tarzıyla Amerikan yönetim tarzını bir araya getirerek yeni bir akım oluşturmuştur. Japon örgütlerinin kültür özelliklerinden seçilen kısımlarını kendilerine adapte etme girişimleri olan Amerikan şirketleri günümüzde bunu yapmalarını Japon şirketlerinin personellerden daha fazla verim almaları olarak savunmaktadır (Özenli, 2006: 46).

Ouchi yaptığı çalışmasında iş görenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi olarak yedi temel nokta üzerinde durmaktadır (Özkalp ve Kırel 2013: 167). Bu yedi unsur aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2: Ouchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
İş Görenlere Bağlılık	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
Kariyer Gelişimi	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
Kontrol	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formel
Karar Verme	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgi	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Özkalp ve Kırel 2013: 169

2.1.5.2.1. İş görenlere bağlılık: Ouchi'ye göre Japon ve Amerikan Z şirketleri iş görenleri birlikte tutmaya çalışırken uzun dönemli ve hatta yaşam boyu iş sağlama eğilimindedirler. Bu iki şirket kültürel yapı ve değerlerini bu yönde

geliştirmektedirler. Japon şirketlerinde çalışan personeller işten çıkarılmayacaklarını bilirler ve Amerikan Z şirketlerinde ise çalışanlar işi başaramadıkları vakit veya yeterli performansı sergileyemedikleri zaman işten çıkarılacaklarını bilmektedirler. Amerikan şirketlerinde ise işçiler kısa dönemli çalışma üzerindedirler, bu şirketlerde yöneticiler ve personeller şirketin en ufak bir zararında gözden çıkarılabilirler (Hampton 1986: 66).

2.1.5.2.2. Değerlendirme: Ouchi'nin araştırmasına göre hem Japon şirketler hem de Amerikan Z tipi şirketler devamlı olarak değerlendirmeye alınmaktadırlar. Personellerin hem nitel hem de nicel teknikler kullanılarak yapılan bu değerlendirmeler bazen on yıla yakın bir zamanda da yapılabilir. Uzun süren görüşmeler sonucunda alınacak olan terfiler daha yavaş işlemektedir. Amerikan şirketlerinde terfiler daha çabuk verilirken kısa dönemli olmaktadır (Özkalp ve Kırel 2013: 167).

2.1.5.2.3. Kariyer Gelişimi: Personellerin çalıştıkları bir işte uzmanlaşmadan örgütün farklı bölümlerinde değerlendirilerek, örgütün tamamı hakkında bilgi sahibi olması hedeflenmektedir (Şentürk, 2014: 63).

2.1.5.2.4. Kontrol: Bütün örgütlerde belirli düzeyde bir kontrol bulunmaktadır. Batı ve ABD örgüt tarzlarında hangi organların kimleri nasıl ve hangi tarzda kontrol edeceği açık bir dille tanımlanmıştır. Bu kontrolü yöneticiler dışında teftiş heyetleri, merkezi kontrol mekanizmaları ve iç kontrol sistemleri de yapabilmektedir. Japon kültüründe ise her kararı birlikte verdikleri ve bir arada buldukları için kontrol edenler gayri resmi tarzlarda bunu yapmaktadırlar (Şimşek, 2001: 104).

2.1.5.2.5. Karar Verme: Japon ve Z kültür tipinde karar vermeler fikir birliğine dayanırken Amerikan kültüründe ise yöneticiler ve çalışanlar karar verme sürecine pek müdahil olamazlar ve tek bir kişi karar vermede sorumludur (Özkalp ve Kırel 2013: 168).

2.1.5.2.6. Sorumluluk: Japon kültüründe kimin nereden sorumlu olduğu anlamak zor iken Z tipi kültürde ve Amerikan kültüründe sorumluluklar bellidirler. Japon işletmelerde verilen kararlar ortak alındığı için bu şekilde işlerden

kaynaklanan sıkıntıları bir kişinin üstüne yıkmaktan çok grup olarak paylaşılmasını önemsemektedir (Şimşek, 2001: 103).

2.1.5.2.7. Çalışanlara İlgisi: Kişilerin yaşamlarında önemli yeri bulunan sosyal yaşam, aile yaşamı, eğitimi vb. gibi ihtiyaçlarının hepsinin örgüt tarafında karşılanması, kişinin örgütü aileden bir fert olarak görmesi ve bu örgütte devamlılığı sağlamasına yol açacaktır (Şentürk, 2014: 63). Böyle bir ortamda ise işletme ile kişi arasında işe dayanan bir ilişkinin ötesinde daha fazla bağlar gelişecektir.

Bireylerin hayatında önemli yeri bulunan aile yaşantısı, sosyal yaşamı, eğitimi vb. gibi konuların hepsinin işletme dahilinde karşılanması, bireyin işletmeyi ailesinin bir parçası olarak bakması ve ömrünün tamamını bu işletme içinde geçirmesi düşüncesine dayalıdır.

Japon kültüründe uzun dönemli istihdama verilen önemin aynı derecesi Z tipi kültürde de görülmektedir. Z tipi örgüt kültür tipinde Japon şirketlerde olduğu gibi meydana konan proje grupları ile dikkat edilmesi gereken konularda onaylayıcı olmayan katılımcı yönetim tarzı kabul edilmektedir. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Yine bu kültürde, yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır (Eren, 2000: 128). Ancak bu sistem Japon firmalarda olduğu gibi tüm bölümler arasında değil daha çok teknik departmanlar ve idari bölümler kendi bölümleri aralarında uygulamaktadır. Bu model sayesinde çalışan tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte olarak incelenmektedir. Bu sayede de personelin işletmeye olan katkısı ve bağlılığı artırılmaktadır.

2.1.5.3. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, ünlü kitapları olan “In Search of Excellence” (Mükemmeli arayış) isimli eserlerinde Ouchi’den daha ayrıntılı ve açık bir biçimde örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Peters ve Waterman, Amerika’da başarılı olan şirketlerden seçtikleri örneklem üzerinde bu şirketlerin başarı nedenlerini araştırmışlardır. Bu iki araştırmacı, analizleri sırasında örgütü başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz faktöre bağlı olarak açıklamışlardır. Bu sekiz temel değer şunlardır (Özkalp ve Kırel, 2013: 170);

- Ön yargıyla faaliyetten yana olmak
- Tüketicilerle yakın temas
- Özgür düşünmeyi ve yeni bir şeyleri denemeyi destekleme
- Üretimde personel gücünü yerinde kullanarak arttırma
- Yönetenlerin işin yapılma anında ve departmanlarla yakın ilgisi
- Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek
- Yalın biçim, az kurmay
- Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon

Bu özellikler tüm örgütlerce bilinen kıstaslar olmasına rağmen, bu ilkeleri kusursuz örgütlerin uygulayabildikleri görülmektedir. Eğer işletmeler kusursuzluklarını tamamlamak istiyorlarsa ve Peters ve Waterman kültür boyutunu benimsemişlerse yukarıda sayılan ilkeleri bildikleri gibi uygulamaları da gerekmektedir.

2.1.5.4. Hofstede Modeli

Hofstede (1993) milletlerin kendilerine özgü kültürleri olabileceği gibi örgütlerinde kendilerine has kültürel özelliklerinin olabileceğini belirtmektedir.

İşletmelerin sahip olduğu karmaşık kültürel yapıyı anlamak için Hofstede iki kutuplu altı boyuttan bahsetmektedir. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır: süreç odaklı - sonuç odaklı, çalışan odaklı – iş odaklı, sınırlı – profesyonel, açık sistem – kapalı sistem, rahat iş disiplini – sıkı iş disiplini ve iç odaklı – dış odaklı (Şentürk, 2014: 61).

Süreç odaklı kültürlerde bireyler risk unsurlarından kaçınırlar ve faaliyetleri konusunda sınırlı bir çaba harcıyıcı görüntü sergilerler ki bu birbirine benzeyen süreçler her gün devam etmektedir. Sonuç odaklı kültürde ise bireyler ilk defa başlarına gelen olaylarda dahi rahat davranırlar ve amaçları doğrultusunda azami çaba gösterirlerken her yeni bir günün onlara yeni zorluklar getireceğini bilirler ve ona göre hareket ederler (Hofstede, 1998a: 478).

Çalışan odaklı kültürlerde personeller kişisel ihtiyaç ve problemlerin yöneticiler tarafından dikkate alındıklarını bilirler, alınan kararlarda personellerin refahı düşünülür. İş odaklı kültürlerde ise personeller yaptıkları işin en yakın zamanda bitirilmesi için üzerlerinde baskı hissederler, personeller işletmeyi sadece iş için görürler ve yöneticiler tarafından alınan kararlarda çalışanların ihtiyaçları düşünülmez (Hofstede, 1998b: 8).

Sınırlı kültürlerde iş görenler kendilerini tanımlarken şirketi ön plana çıkarırlar, profesyonel kültürde ise iş görenler yaptıkları işle kendilerini tanımlamaktadırlar. Sınırlı kültürlerde ki personeller işletmedeki değerleri aile ve sosyal hayatına yansıtırlarken profesyonel kültürde ki personeller işletme değerlerinin özel hayatına etki etmesine izin vermezler (Cabrera vd., 2001: 248).

Açık sistem kültüründe dışarıdan yeni gelenlere kolaylık sağlanmak ve onları örgütün içerisine hemen adapte etmek için faydalı olacağı savunulmaktadır. Kapalı sisteme kültüründe ise yeni gelen bireylerin uyum aşamasında zorluk çekeceği düşünülmektedir (Hofstede, 1990: 289).

İş disiplinine bağlı kültürel yapı içsel oluşum, disiplin ve kontrole yöneliktir. Rahat iş disiplinine sahip örgütler elastik bir yapıyı ortaya sunmakta, geleceği öngörme düzeyi düşük, az seviyede kontrol ve disiplin hâkimdir. Sıkı iş disiplini olan örgütlerde ise personeller maliyet düşünceli olarak iş yaparlar, yaptıkları işlerinde süreye riayet eder ve işlerini daha ciddiye alırlar (Hofstede, 1998a: 479).

İç odaklı işletmelerin esas noktası işletme prosedürlerinin her şartta yazıldığı gibi takip edilmesidir. Dış odaklı işletmelerde ise üzerinde durulan nokta müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmektir. Dış odaklı işletmelerde elde edilen sonuçlar var olan prosedürlerden ve etik davranışlardan daha önemlidir (Hofstede, 1998b: 9).

2.1.5.5. Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Yaklaşımı

Cameron ve Quinn, örgütsel başarı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştırarak, "Rekabetçi Değerler (Competing Values Framework-CVF)" olarak adlandırdıkları bir model ortaya koymuşlardır. Bu modelin temelinde, örgütün etkinliği için kişilere ait olan normları ve örgütlerin neyi etkili yaptıkları soruları

üzerine yapılan ampirik sonuçlar bulunmaktadır. Yazarlara göre kültür, normlar, varsayımlar ve yorumlamayla ifade edilebilmektedir. Unsurları ortak değerler altında toplanabileceğini belirten yazarlar, kültür tiplerini de bu ayırmadan faydalanarak sınıflandırılabileceğini belirterek bir model geliştirilebileceğini ifade etmişlerdir (Cameron ve Quinn, 1999: 1).

Cameron ve Quinn birlikte ortaya koydukları bu örgüt kültürü modeli türünde işletme içerisindeki ortaya çıkan kültür tarzı ile bu tarzın işletme açısından başarıyı veya etkinliği ne yönde etkilediklerini bulmaya çalışmışlardır. Araştırmacılar geliştirdikleri bu strateji ile işletmenin finans bakımından başarısının yanı sıra örgüte dahil olan üyelerin beklentilerinde olan ve onları motive eden ücret, uygun çalışan yönetimi içerisinde etkin bir şekilde olduğunu açıklamışlardır. İşletmelerin daha başarılı veya etkin stratejilerinin bulunması ve bunların uygulanması noktasında ise işi yapan çalışanların istek ve arzularına, bünyelerinde bulunan değişim ve yenilik yapma kapasitesiyle doğru orantılı olduğu sonucuna varmışlardır (Eren, 2000:131). Quinn, örgütün denetim yönelimli tepkileri ile iç ve dış odaklı işleyiş biçimlerinin etkileşimi sonucunda aşağıda açıklanan birbirinden farklı dört örgütsel kültürün oluştuğunu ileri sürmektedir (Çelik, 2000: 24).

Rekabetçi değerler modeli Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Pazar (Piyasa) Kültürü olmak üzere 4 ayrı kültür tipinde tanımlanmaktadır. Bu kültür tipleri ise her biri kendi altlarında baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem olmak üzere toplanmışlardır.

Kültür tarzlarının tanımlandığı şekil iki ana eksenlerden meydana gelmektedir. Bu şekli oluşturan eksenlerden dikey olarak olanı organik süreçlerin mekanik süreçlere yönelik yayılımına yer vermektedir. Organik süreçler işletmenin sahip olduğu esnekliğe, kendi bünyesinde oluşmasına değer verirken, mekanik süreç ise denetime, denge ve düzene esneklikten daha fazla önem göstermektedir. Organik ve mekanik süreçler birbirleriyle zıt özellikleri bünyelerinde barındırmaktadırlar. Yatay eksense dış konumlandırma ve dâhili koruma boyutlarını içermektedir. Dâhili koruma düzenleme ve bütünleşme çabalarını açıklarken daha çok pazar özelliklerine

ve yeniliğe odaklanmakta ve bu iki boyutta birbirleriyle zıt özellik göstermektedirler (Eren, 2000: 132).

Tablo 3: Rekabetçi Değerler Modeli ve Örgüt Tipolojisi

Organik Süreçler (Esneklik, Kendiliğinden olma)		Dışsal Konumlandırma (Rekabet, Farklılaşma)	
İçsel Koruma (Entegrasyon, Düzeltme Yönlü)	<p style="text-align: center;">TİP: Klan BASKIN NİTELİKLER Birleştiricilik, Katılımcılık, Takım çalışması, Aile bilinci LİDER STİLİ Danışman, Kolaylaştırıcı, Atalık rolü KAYNAŞTIRMA Sadakat, gelenek, kişilerarası bağlılık STRATEJİK ÖNEM İnsan kaynaklarını geliştirmeye, Bağlılığa, Morale yönelik</p>		<p style="text-align: center;">TİP: Adhokrasi BASKIN NİTELİKLER Girişimcilik, Yenilikçilik, Uyum sağlama LİDER STİLİ Girişimci, Yenilikçi, Risk alıcı KAYNAŞTIRMA Girişimcilik, Esneklik, Risk STRATEJİK ÖNEM İnovasyon, Büyüme, Yeni kaynaklara yönelme</p>
	<p style="text-align: center;">TİP: Hiyerarşi BASKIN NİTELİKLER Düzen, Kurallar ve Düzenlemeler, Yeknesaklık LİDER STİLİ Koordinatör, İdareci KAYNAŞTIRMA Kurallar, Politikalar Ve Yöntemler STRATEJİK ÖNEM Dengeye, Tahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik</p>		<p style="text-align: center;">TİP: Pazar BASKIN NİTELİKLER Rekabetçilik, Amaca ulaşma LİDER STİLİ Kararlı, İş bitirici KAYNAŞTIRMA Hedefe yönelim, Üretim, Rekabet STRATEJİK ÖNEM Rekabet gücüne ve Pazar üstünlüğüne yönelik</p>
Mekanik Süreçler (Kontrol, Düzen, Denge)			

Kaynak: Deshpande vd. (1993) ve Eren, (2000).

2.1.5.5.1. Klan Kültürü

Klan kültür boyutu, içe bakan, yakınlığın ve dayanışmanın önemli olduğu, örgüt içindeki bağlılığın ön plana geldiği, resmi olmayan denetim safhaları baskın olan örgüt türlerini anlatmaktadır. Bu tür işletmeler birer aile gibidirler (Erdem,2007: 66).

Klan kültür boyutunda örgüt yöneticisi akıl veren merci ve hatta aileden biri gibi düşünülür. Örgüt bünyesinde çalışanlar birbirleri arasında sadakate ve gelenekçi olmaya özen gösterirler. Elde edilebilecek başarının kıstası olarak da müşterilerin duyarlılığı ve müşteri veya müşteri adaylarının ilgisi olarak kabul edilebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Bir kişinin çalışma hayatındaki diğer kişilerle dost ilişkisinde bulunması ile tanımlanabilir. Örgüt bir aile gibi, örgüt lideri ise bir rehber gibi davranmaktadır. Bu tip örgütlerde fikir birliği, katılma ve grup çalışması önemlidir.

Ouchi 1987 yılında ki çalışmasında klan kültür boyutunda, hedefleri bir olan ve bu doğrultuda yürüyen bir topluluğun ruhunun güçlü olduğu ve bu çarkın içerisindeki bireylerin yaptıklarının uzun dönemde değerlendirilmesinin adil olduğu, kişilerinde fitri olarak bu hedeflenen amaç doğrultusunda hareket etmekten başka bir şey yapamayacaklarını vurgulamaktadırlar (Ouchi, 1987: 74). Buda bize klan kültürü modeli ile Ouchi'nin Z tipi örgüt kültürü modelinin birbirine benzediğini göstermektedir.

2.1.5.5.2. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültür boyutu, enformasyonun fazla yüklenmesi ya da belirsizlik karşısında esneklik, uyum ve yeniliği özendirir. Örgütsel bütünlüğü ve danışmanlık düşük seviyede olup kişisel gelişim ve inovasyon özendirilmekle birlikte bu çalışanlardan beklenmektedir. Dinamikliğin olduğu bu boyutta kişilerin elde ettiği kazanım, inovasyonu ve riski kabul etmeleri beklenmektedir. Adhokrasi boyutunda işletmelerde kısa dönemden ziyade uzun dönemde yeni kaynakları bulma ve büyüme üzerinde yoğunlaşma görülmektedir. Adhokrasi boyutunda başarı tek ve yeni ürün ya da hizmet olduğu zaman kabul edilen bir olgudur. İşletmenin ürettiği ürün ya da hizmette aldığı liderlik önemli sayılmaktadır. Danışmanlık şirketlerinde ve yazılım şirketlerinde adhokrasi kültürü gözlemlenebilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Adhokrasi kültür boyutunun geçerli olduğu işletmelerde girişimci, dinamik ve kendini geliştiren bir iş ortamı bulunmaktadır. Bireyler iş yaparken samimiyetle birlikte risk almayı da seven bir yapıda bulunmaktadırlar. Yöneticiler risk alan ve yenilikçi çalışanları özendirirler, onları ön plana çıkarırlar ve gereken önemi verirler. İşletme kişisel özgürlüğe ve girişime özendirir. Burada örnek verilecek olursa Google gibi yeniliği ön planda tutan şirketler bunlar arasında sayılabilir. Bu kültür boyutunun gelişmesinde yöneticinin sergilediği davranış şekli, yeniliğe açık olması, girişimci bir kişiliği olması ve risk almaktan kaçınmayan bir yapıya sahip olması

önemli bir etken olmaktadır (Kayalar, 2007: 166). Örgütte yenilikçilik ve risk alma önemlidir, deneme ve uygulama birbirini tamamlar. Örgüt değişime hazır ve uzun vadede büyümeye yöneliktir. Bireysel girişimcilik ve özgürlük cesaretlendirilir (Özenli, 2006: 21).

2.1.5.5.3. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültür boyutu endüstri camiasındaki uzun yıllar yaşamını devam ettirmiş örgütlerde görülebilen kültür boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz işletmelerde açık şekilde görülen bir otorite bulunmakta, standart kurallara sahip, her şeyin yazılı olduğu had safhada formalitenin bulunduğu ve örgütsel yapılaşmaya özen göstermeleri söz konusudur. Bu örgütte liderler etkili bir şekilde organize eden ve iyi bir şekilde koordine eden birey oldukları için kendileriyle gurur duymaktadırlar. Devamlılığı sağlamak işletme için fazla kritik ve önemlidir. Örgütün sahip olduğu resmi kural ve yürüttüğü politikalar örgüt üyelerini bir arada tutmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Belli resmi kalıplar içinde bulunmayı sağlar. Örgütte mevcut düzeni sürdürmek çok önemlidir. Uzun vadede verimlilik ve durağanlıkla ilgilenilir (Özenli, 2006: 22).

2.1.5.5.4. Pazar (Piyasa) Kültürü

Pazar (Piyasa) kültürü, dışa odaklanmayı, rekabet ortamını ve verimliliği önemseyen ancak denetim yönünü ve durağanlığı da bünyesinde bulunduran örgüt ortamlarını ifade ederken kullanılmaktadır (Erdem, 2007: 66).

Pazarları üzerinde yoğun çaba gösteren işletmeler, dahil oldukları piyasanın pazarında söz sahibi olabilmek için çaba göstermektedirler. Bu işletmeler, çoğunlukla sonuç odaklı çalışarak yaşamlarını sürdürmektedir. İşletmelerde liderler, ne istediğini bilen ve bu yönde kararlı bir şekilde ilerleyen kişilerdir. Pazar kültüründe de uzun vadeli hedefler önemli olmakla birlikte verilen sorumluluklar ve ödüller, çalışanların işletmeye kattıkları değerlere göredir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Ürün yönelimli örgütlerde görülür. Kazanma arzusu ön plandadır ve uzun vadede yarışmacı etkinliklerle ölçülebilir hedeflere önem verilir. Başarı pazar payının artışı ile ölçülür (Özenli, 2006: 22).

2.1.6. Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Araştırmalar

Örgüt kültürü ile alakalı literatür çalışmalarının ülkemizde 1980'lerin sonlarına doğru başladığı (Kozlu, 1986; Üsdiken, 1989; Üçok, 1989; Varol, 1989) görülmektedir. Sonraki yıllarda ise örgüt kültürü konusunun daha derin işlendiği (Tınar, 1990; Unutkan, 1995; Özkalp, 1995; Erdem, 1996; Bozkurt, 1996; Yağmurlu, 1997) ve bununla birlikte örgüt kültürü olgusunun işletmelerin farklı boyutlarıyla kuramsal olarak ilişkilendirildiği (Berberoğlu, 1990; Akat, 1992; Genç, 1993; Fidan, 1996; Doğan, 1997; Akıncı, 1998; Pınar, 1999) araştırmalar görülmektedir. Kavramsal açıdan örgüt kültürünü incelemeler milenyumun başlarında da (Karcıoğlu, 2001; Sargut, 2001; Temiz, 2001; Şişman, 2002; Ehtiyar, 2003; Aydoğan, 2004; İlhan, 2006) devam etmektedir. Cameron ve Quinn'in (1999) geliştirdikleri örgüt kültürü modelini kullanan, Öney-Yazıcı ve diğerleri (2007) çalışmalarını inşaat sektöründe faaliyet gösteren 134 firma üzerinde yapmış ve burada klan kültürü ve hiyerarşi kültürünün inşaat sektöründe daha ağırlıklı olduğunu saptamışlardır. Cameron ve Quinn modelini kullanan Karcıoğlu ve Timuroğlu (2004) çalışmalarını iki farklı süpermarket zincirleri üzerinde yapmış ve bu iki zincirde de hiyerarşi kültürünün baskın olduğunu saptamıştır. Aynı örgüt kültürü modelini kullanan Çakır ve Örucü (1999) araştırmalarını tekstil firması ve beyaz eşya şirketi üzerinde yapmış ve tekstil firmasında adhokrasi kültürü ve pazar kültürünün, beyaz eşya firmasında ise Pazar kültürünün hakim olduğu sonucuna ulaşmıştır. Murat ve Açıkgöz (2007) yaptıkları araştırmada Zonguldak Üniversitesi'ne bağlı akademik ve idari personellerin 131 tanesiyle ulaştıkları sonuçta örgütün rekabetçi değerler yaklaşımı ve pozitif kültür yaklaşımı yardımıyla ortaya konan tipolojiler bakımından sağlıklı bir örgüt kültürünü barındırdığı sonucuna varmıştır.

ÖRGÜTSEL ADALET

Adalet insanların bir arada uyum içinde yaşamasını gerektiren her ortamda vazgeçilmez bir gerekliliktir. Çalışanların örgütün ne kadar adil olduğuna ilişkin algıları ve değerlendirmeleri çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel adalet konusunun, son 40 yılda yoğunluk kazandığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde işletmelerin devamlılığını sağlayan değerler arasında önemli bir konuma sahip olan adalet kavramının, örgütler açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada; adaletin tanımı, örgütsel adaletin tanımı ve içeriği, örgütsel adaletin boyutları ve örgütsel adaletle yönelik alan yazın taraması yapılacaktır.

2.2. ÖRGÜTSEL ADALET

Çalışma ortamında, özellikle çalışma ilişkilerinin başlangıcında yöneticilerin, yardımseverlik ve doğruluk anlayışlarını tam olarak tahmin etmek çok zordur. Bu ortamda çalışanların en büyük gereksinimi, yöneticilerin bazı gözlemlenebilen davranışlar sergilemelerinden hareket ederek onların güvenilir olup olmadıklarını görmeleridir. Adalet kavramı bu tür bir davranışsal delil veya kanıt sunar. Çünkü çalışanlarına daha eşitlikçi ve adil davranan otoriteler daha güvenilir biçimde algılanır (Özkalp ve Kirel, 2013: 653).

2.2.1. Adalet Kavramı

Adalet hakkında kelime manasında şu tanımlamalar yapılmıştır: 1. Şeylerin yerli yerine konması. Her şeyin olması gerektiği yerde bulunması. 2. Haklı ile haksızın ayırt edilmesi; haklıya hakkının verilmesi; kişilerin hak ettikleri şeye sahip olabilmeleri. 3. Kendine ait olan alanda, kendi mülkünde tasarrufta bulunmak; başkasının hakkına tecavüz etmemek (Demir ve Acar 1992: 16).

Adalet kavramı Yunanlı düşünür Platon tarafından, insanın ve devletin temel davranış kuralı ve en yüce erdemlerden biri olarak ele alınırken, Aristoteles, hareket noktasını eşitlik kavramının oluşturduğunu ve herkese eşit davranmanın da adalet için yeterli olmadığına vurgu yapmıştır (Bakan, 2011: 126). Aristoteles'e göre adalet

kavramı, bütün diğer faziletleri içine alan ve yasalara itaatle ortaya çıkan en tamamlanmış ve en mükemmel bir fazilettir (Toprakkaya, 2009: 625).

Bu kavram uzun yıllar, felsefenin disiplini içinde mütalaa edilmiştir. Ancak, 19. yüzyılda diğer sosyal bilimlerin felsefeden hızla kopmaya başlamasından sonra bu kavram da artık sadece felsefeyi ilgilendirmekle kalmamış, başta hukuk felsefesi ve sosyolojisi olmak üzere, özellikle siyasal bilimlerin uğraş alanı içinde de görülmeye başlanmıştır.

Adalet kavramı Kuran-ı Kerim’de de tekrarlar bahsi geçmiş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. En’am suresi 152. ayette “Söylediğiniz zaman, akrabanız da olsa adaletli olun ve Allah’a verdiğiniz sözü tutun” ifadesiyle Kuran-ı Kerim yapılan fiillerde ve söylenen sözlerde akraba, eş-dost dahi olsa ayrımcılık yapmadan adil bir şekilde davranılması gerektiğinin üzerinde durmuştur. Adalet olgusu İslami düşünürler tarafından da üzerinde durularak önem verdikleri bir konu olmuştur. Bu noktada örnek olarak Mevlana Hazretlerinin söylediği şu söz bize adaletin nasıl sağlanacağını göstermektedir: “Adalet nedir? Ağaçlara su vermek. Zulüm nedir? Dikeni sulamak”. Mevlana bu ifadesiyle adil davranmanın gereken kişiye gereken muameleyi yapılması ile mümkün olabileceğine yönelik tavsiyede bulunmaktadır.

Son dönemlerin büyük İslam âlimlerinden Said Nursi Hutbe-i Şamiye adlı eserinde adaletin gerekliliğini “Saadet-i beşeriye dünyada adalet ile olabilir” ifadesiyle vurgulamaktadır (Nursi, 1911: 79). Bu ifadeyle Nursi eğer insanlığın mutlu olması isteniyorsa bunun ancak ve ancak adalet yoluyla sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

Toplumdaki uygulamalar hukuka aykırı şekilde yapılıyorsa, bireyler hak ettikleriyle karşılaşmıyorsa, elde edilen kaynakların bireylerarası dağılımında adalet yoksa ciddi şekilde toplumsal sorunlar ortaya çıkabilir. Toplumun özeti olarak kabul edilen işletmelerde de adaletsiz davranışlar işletmeyi ciddi problemlerle karşı karşıya koyabilir (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Yönetim araştırmalarının otağı güven ve adalet tarafından oluşturulmaktadır. Güven, işletmelerde işbirliği tutumunu güçlendirirken çalışanlar arasında da

çatışmayı engellemekte ve etkileşimden oluşan maliyetlerinde azalmasına vesile olmaktadır. Adalet ise işletmede çalışan personellerde işletmeye ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı bağlılığı arttırmaktadır (Bakan, 2011: 137).

Adalet, bireylerin yaşadığı her dönemde ve uygarlıkta, hali hazırdaki toplumsal yaşantının vazgeçilmez bir unsuru olmuştur (Taşkıran, 2011: 3). Buna ek olarak, küreselleşen dünyada artan rekabet koşulları ve bilginin kazandığı yeni anlamlar, işletme çalışanlarının adalet algılarını daha fazla ön plana çıkartmıştır (Atalay, 2010: 41).

İnsanların katıldıkları her sosyal grupta ve organizasyonda adalet arayışı içinde olmaları, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da incelenmeye değer kılmaktadır (Güney, 2004: 2). Bu yönüyle örgütsel adalet, örgütsel davranışları inceleyen farklı bilim alanları çerçevesinde birçok çalışmaya ve araştırmaya konu olmuştur (Atalay, 2010: 41-59). Özellikle günümüzde yeniden oluşum içine giren işletme bilimi süreçlerinde, tüm çıktının, mükâfat ve cezanın adaletle dağıtılmasını ifade eden “örgütsel adalet” kavramı, dikkat edilmesi gereken bir yönetim literatürü konusu haline almıştır (Taşkıran, 2011: 4).

2.2.2. Örgütsel Adalet

Toplumsal yaşamın devamlılığını sağlayan sosyo-ekonomik bir yapı olarak örgütlerde adalet kavramının incelenmesi 1960’lı yıllara kadar uzanmaktadır. Örgütlerde adalet olgusunu ele alan çalışmalar büyük ölçüde, ikinci Dünya Savaşı sonrası “sosyal adalet” başlığı altında yapılan bilimsel değerlendirmelerden, özellikle de Adams’ın (1965) “Eşitlik Teorisi” adı altında yaptığı çalışmalardan etkilendiği görülmektedir (Küçükaltan vd., 2015:146).

Adams’ın “Eşitlik Teorisine” göre; birey, referans olan diğeri ile yaptığı karşılaştırmada “girdi” ve “çıktı” oranlarında adaletsizlik algırsa kızgınlık veya suçluluk gibi olumsuz duygular hisseder. Burada “girdi” olarak ifade edilenler, yaş, kıdem, eğitim, çaba, sosyal statü, yetenek gibi bireysel nitelik ve özelliklerdir. Adams, “çıktı” ile de ödüllendirme, para, artan statü, otorite veya eğlenceli görevleri ifade etmektedir. Bir başka deyişle kendi katkısı ve kazanımlarının oranı ile

diğerlerinin katkısı ve kazanımlarının ve bu eşitsizlik algılandığında birey örgütte adaletsizlik algılamaktadır ve bu eşitsizliği gidermek adına bazı davranışlarda bulunmaya yönelir (Küçükaltan vd., 2015:147)

Üzerinde oldukça kapsamlı araştırmalar yapılarak yönetim literatürüne kazandırılan örgütsel adalet kavramı, çok farklı bilim dallarının kollektif çalışmaları sonucunda, farklı şekillerde tanımlanmıştır (Taşkiran, 2011: 93). Örgütsel adalet kavramı en sade anlatımıyla çalışanların işletmedeki adalet algılarının bütünüdür ve bu sebeple işletmenin bir azasının algısına göre son derece adaletli olan bir uygulama, bir başkasına karşı adaletli gelmeyebilmektedir (Atalay, 2010: 42). Örgütsel adalet alanında çalışma yapan Taşkiran (2011) bu konuyu , “personellerin birimlerinde veya çalıştığı firmalarında kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığına nasıl karar verdikleri ve bu kararların işle ilgili diğer etkenleri hangi yönde ve nasıl etkilediğiyle ilgilidir” diye belirtmiştir. Dinçer (2008)’e göre örgütsel adalet; “İş görenlerin iş tutumlarını etkileyen, bireyin örgüt içerisinde iş bölümü, ücret ve dinlenme koşullarını da kapsayan uygulamalarla birlikte, örgüt içerisindeki sosyal etkileşim kalitesini belirleyen bir yapıdır.”

Literatürde örgüt içinde adalet algılamalarını etkileyen altı unsurdan söz edilmektedir. (Aktaran: Özdevecioğlu, 2003).

- Tutarlılık kuralı: Elde edilen değerlerin dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.
- Önyargılı olmamak kuralı: Sağlanan faydaların dağıtımda ya da işlemden örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.
- Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.
- Düzeltme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri ya da o kararları düzeltme haklarının olması ile ilgili kuraldır.
- Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.
- Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemlerle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır.

Bir kazanım adil olabilir, ancak ona ulaşmak için izlenen işlemler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Eker, 2006: 18). Personellerin çalıştıkları ortam veya çalıştıkları şartlar yöneticilerin onlara adaletli veya adaletsiz davranıp davranmadığını gösteren bir yoldur. Çalışanlardaki adalet algısı onlar için önemli derecede bir motive edici unsurdur. Bireyler, kendi buldukları ortamda adil bir şekilde davranış sergilenmediğini hissettiklerinde, faaliyet gösterdikleri işletmeye negatif davranışlar geliştirip, demoralize olup, çalıştıkları örgütten istifa etme eylemleri artar (Yıldırım, 2007: 256). Personellerin yapılan davranışlardan hoşnut olmama durumu, işletmeye ve işletme çevresindekilere yönelik pozitif niyetlerini kaybetmelerine yol açmakla beraber bazı sonuçları da beraberinde getirir. Bu sonuçları şöyle sıralamak mümkündür; işletme müşterisi olmayan fakat olabilecek potansiyele ait tüketicilere örgüte ait ürün ve hizmetlerinin tüketilmesini tavsiye etmezler, çalıştıkları işletmeye eleman alımında işletmeye ait güzel yönlerini göstermezler ve bu işletmede çalışma için yeni gelen elemanı adaptasyon sürecinde yalnız bırakırlar, işletmeye yönelik kin duygusu oluşabilir ve bunu da zamanla fiile dönüştürebilir. Adaletli davranışlar ve adil uygulamalar işletmeye olan bağlılık duygusuna ve işte devam etme hissine pozitif yönlü etki eder. Özetleyecek olursak adalet kişileri bir arada tutarken adaletsiz davranışlar ise kişileri kendi dünyalarına çekilmelerine çevresine kapalı konuma gelmelerine sebep olabiliyor (Folger ve Cronpanzano, 1998: 88).

2.2.3.Örgütsel Adaletin Boyutları

İki farklı adaletten bahseden Aristoteles bunların birincisi olarak paylaştırıcı adaleti öngörmektedir. Paylaştırıcı adaletin kıstasını ise şekilsel bir tarzla kişisel hukukun ve erdemin kişisel azme göre paylaşılmasıdır. İkinci olarak da düzeltici adaleti almaktadır. Düzeltici adalet ise ortalama dağıtım sistemiyle görülmektedir. Düzeltici adalet tarzı ise bireylerin kişisel seçimleriyle katlanmak durumunda kaldıkları antlaşmalarda geçerli olabilir (Toprakkaya, 2009: 625).

Örgütsel adalet kavramının karmaşıklığı birçok soruyu karşımıza getirmektedir. Örneğin; örgüt içinde kararların nasıl alındığından, yöneticilerin

tarafından ne tür bir muameleye tabi oluŖunuz veya nasıl bir ücret aldığınıza kadar bütün sorular örgütsel adalet kavramının içeriğindedir (Özkalp ve Kırel, 2013: 655). İlk araŖtırmalara bakıldığında Tyler ve Folger (1980)'de dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Niehoff ve Moorman (1993)'te bu iki boyuta ilave olarak etkileŖim adaleti boyutunu da ilave etmiştir. Bu çalışmada Niehoff ve Moorman'ın ortaya koyduğu 3 boyutlu örgütsel adalet modeli kullanılacaktır. Boyutlar ile ilgili açıklamalar bir sonraki bölümde paylaşılmaktadır.

2.2.3.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet ile ilgili ilk çalışmalar, 1940'lı yıllar II. Dünya Savaşı sırasında ordunun inzibat ve hava birlikleri arasında yapılan terfiler ve bu terfilerin askerlerin doyumları üzerindeki etkilerinin incelenmesine dayanmaktadır. Sonuçlara göre, bireylerin sahip oldukları girdileri, diğerlerinininkilerle karşılaştırarak kendi adalet algılarını oluŖurmakta oldukları ortaya çıkmıştır. Böylelikle ilk adalet boyutu olan dağıtımsal adalet boyutu ortaya çıkmıştır (Teoman, 2007: 5).

Tarihsel gelişim süreci içerisinde dağıtım adaleti üzerine yapılan ve kavrama katkıda bulunan çalışmalar Ŗunlardır: Stouffer ve arkadaşlarının (1949) geliŖtirdiđi “görelî yoksunluk teorisi”, Homans'ın (1961) “dağıtım adaleti teorisi”, Blau'nun (1964) “beklentilerin rolü teorisi”, Adams'ın (1965) “eŖitlik teorisi”, Leventhal'ın (1976) “adalet yargı modeli” ve Lerner'ın (1977) “adalet güdüsü teorisi” dir (Karaman, 2009: 12).

Dağıtımsal adaletin gelişmesine en çok katkıda bulunan ve temelini oluŖturan kuramlardan birisi de Adams'a aittir. Adams yaptığı araŖtırmalarda, kişilerin kazanımlarının nasıl dağıtıldığını ve bölüŖtürüldüğünü EŖitlik Teorisi ile açıklamıştır. Adams, bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaŖtırdıklarını ve kendi aldıkları ödüllerin kendilerine benzer değerlere (örneğin tecrübe, eğitim düzeyleri vb.) veya statüye sahip kişilerle kıyaslayarak bir oran çıkardıklarını öne sürer. Bu oranla, kendilerine ne kadar eŖit veya adil ödül dağıtımının yapıldığına ilişkin bir sonuç elde ederler. Örgütün çalışanlarına verdiği ödüller olarak primler, ücret artışları, sosyal yardımlar, terfiler veya çalışma ortamının deđiŖmesi sayılabilir (Eren, 2000). Eren (2000), çalışanların bu

karşılaştırmaları yaparak ortaya çıkan adillik algılarına göre davranışlarına yön verdiklerini belirtmiştir.

Çeşitli yerlerden yetişerek gelen birçok araştırmacılar; siyaset bilimciler, sosyal bilimciler, sosyologlar, psikologlar ve iktisatçılar elde edilenin adil dağıtılması sorunuyla alakalı olmuşlardır. Öncü çalışmalarda en çok işlenen konu “kazanımların adillliği” yani “dağıtım adaleti” göze çarpmaktadır. Elde edilen kazançların dağıtımı alt gruplardan üst gruplara değin farklı büyüklükteki sosyal dinamiklerde meydana gelen evrensel bir olaydır. Tüm gruplar, işletmeler ve toplumlar mükâfat, yaptırım ve kaynakların dağıtılması problemiyle alakalıdır (Özmen vd., 2007: 21)

İşletmeler mal veya hizmet üreterek kar elde edebilmek amacıyla girişimci tarafından maddi olan ve olmayan unsurlarla (emeğin, sermayenin, riskin, zamanın vb.) işgücünün bir araya getirilmesi neticesinde faaliyet göstermektedirler. Örgütsel hedeflere ulaşabilmesi açısından eldeki maddi olan ve olmayan unsurların tahsisinde ve hedeflere ulaşılması halinde de elde edilen kazanımların tüm paydaşlara paylaşılmasında belirli yöntemlere başvurulmaktadır. Eldeki kıt kaynakların tahsisine ve kazanımların dağıtılmasına esas teşkil eden bu uygulamaların çalışanlar tarafından adil bir şekilde algılanma seviyesi ise dağıtımsal adalet algısını meydana getirmektedir (Yanık, 2014: 76).

Dağıtımsal adalet; hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç şeklindeki üç faktöre göre oluşmaktadır (İşcan ve Naktiyok, 2002: 185):

- Hakkaniyet kuralına göre, ödül ve kazanımlar işgörenlerin yatırımına göre dağıtılmalıdır ve işgörenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir.
- Eşitlik kuralına göre, iş görenlerin emeğine bakılmadan eşit olarak yapılmalıdır ve ödüllendirmede herkes eşit şansa sahip olmalıdır.
- İhtiyaç kuralına göre, ödüller ve kazanımlar, bireylerin ihtiyaçlarına veya iş görenlerin mutluluğuna göre dağıtılmalıdır.

İşcan ve Naktiyok’a (2002) göre; ‘Dağıtımsal Adalet’, karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır. Bu kurallara göre örgütsel kaynakların dağıtımı sonrasında hak ettiğini aldığını düşünen çalışanlar, daha olumlu davranışlar ve performanslar sergileyecektir. İşte bu nedenle dağıtım adaletine bakış

açısını sosyo psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek gerekmektedir. Nitekim dağıtım adaleti kapsamında sürdürdükleri çalışmalarda bu genişletmeyi yapan örgütsel adalet araştırmacıları, "prosedürel adalet" türünü keşfetmişlerdir. Örgüt içindeki adaleti açıklamaya yarayan dağıtımsal adalet boyutu, örgütün üst düzey personelleri nezdinde kesinlikle arka plana atılmayacak kadar değerli ve güçlü olarak örgütsel adalet içerisinde yerini almaktadır.

2.2.3.2. İşlemsel (Prosedürel) Adalet

Prosedür, araçlarla insanların kendilerini, kimliklerini ve kişilerarası ilişkilerdeki duygularını etkilemeyen otoritenin olabileceği fikri, sosyo-metre teorisi olarak bilinen son zamanlarda geliştirilen kişisel kendine-saygı teorisinin varsayımlarıyla doğrudan ilişkilidir. Sosyo-metre hipotezine göre, kendine saygı fonksiyonu, bir kişinin başkalarıyla kişilerarası etkileşiminin niteliği olan başkalarını da içine alan duygularımızı bir dereceye kadar izlemektir. Kendine saygı, kişinin başkaları tarafından kabul edilip edilmediği işaretini veren iletişimsel bir fonksiyona sahip olduğunu anlatmaktadır (Bakan, 2011: 130)

Örgütsel açıdan prosedür adaleti, örgütsel kaynakların dağıtımını belirleyen prosedürlerin algılanan adaleti olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin algılanan adaletidir. Buna göre prosedür adaleti kavramı ile çalışanların örgütsel kararlarının adaletini tayin ederken, sadece bu kararların ne olduğu ile ilgilenmedikleri aynı zamanda bu kararları belirleyen prosedürle ilgilendiklerini savunmaktadır. Prosedür adaleti, örgütlerde dağıtım adaletinin açıklayamadığı durumları ifade edebilmektedir (Çakmak, 2005: 31).

Ücret ile ilgili bir karara varırken amirin ya da örgütün takip ettiği politika ve prosedürlerin ne derece adil olduğu, bu politika ya da prosedürlere iş görenlerin ne derece güven duyduğu prosedürel adalet kavramının konularıdır (Doğan, 2002: 72).

İşletmeye ait kararların adaletli bir biçimde çalışanlar tarafından algılanması için Greenberg ve Baron bazı sıralamalara gitmiştir. Greenberg ve Baron (2000)

örgüt tarafından örgüt içerisinde adaletli davranılması için yapılmalı dedikleri maddeleri şöyle sıralayabiliriz (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 203).

- Karar verme prosedürleri içinde çalışanlara söz hakkı verilmesi,
- Hataların düzeltilmesi için olanak tanınması,
- Kural ve politikaların tutarlı bir şekilde uygulanması,
- Kararların önyargıdan uzak verilmesi.

İşlemsel adalet boyutunda iki önemli faktör göze çarpmaktadır: açıklamalar ve süreç kontrol. Açıklamalar, örgüt yönetiminin dağıtılan çıktılarla alakalı sebeplerin açıklanması, süreç kontrolü ise kişilerin karar verenlere hedeflenen faydayla alakalı bireysel fikirlerini sunma imkanının verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Budak, 2015: 44).

Tablo 4’de prosedürel adaletin kriterleri verilmiştir.

Tablo 4: Prosedürel Adalet Kriterleri

Kriter	Açıklama	Örnek
Alınan kararlarda seslerini duyurmak	Prosedür adaleti algılamalarında adalet, kendilerini etkileyen kararlarda çalışanların katılımıyla güçlenir	Çalışanların performanslarını değerlendiren danışmanlarına işleriyle ilgili düşüncelerini belirtmesi
Uygulanan kuralların tutarlılığı	Adaletli olmak için bir birey hakkında alınan kararın herkese eşit bir biçimde uygulanması gerekir	Hocanın sınavlarını değerlendirirken aynı standartları her öğrenci için eşit olarak uygulaması
Alınan bilgilerin geçerli ve doğruluğu	Doğru kararlara ulaşabilmek için doğru bilgiye ihtiyaç vardır	Bir yönetici fazla mesai ücretlerini hesap ederken işler hakkında aldığı bilgilerin doğru olması gerekir
Yapılan hataların düzeltilebilmesi	Adil prosedür süreçlerinde insanların yapılan hataları düzeltibilme fırsatlarının olması gerekir	Davacının hâkimin aldığı bir kararı yeniden değerlendirme olasılığının olması
Hatalara karşı güvenlik tedbirlerinin olması	Karar veren kişinin hatalı bir karar vermesinin önlenmesi gerekir	Milli piyango çekilişlerinde seçilen her numaranın tamamen tesadüfi ve hata payından arınık olarak yapılması

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2013

Yukarıda açıklanan kriterlere uymamak hem çalışanları alınan sonuçlarla ilgili tatminsiz yapar, hem de çalışanların bütün sistemi reddederek onu adaletsiz, adil olmayan bir biçimde değerlendirmesine neden olur. Buna karşın, prosedür adaleti algısı çalışanların örgütün kurallarına uymalarını destekler ve

benimsemelerini arttırır. Prosedürel adaletin üzerinde önemle durulmasının nedenleri şunlardır: Birincisi, insanlar bunun önemli olduğuna inanırlar çünkü adalet veya adillik kavramı kendi içinde sonlanan, sonucu olan bir olgudur. İkincisi, adil süreçler gelecek ödülleri garantili kılar. Eğer bir yere gelirken hakkın olmayan bir biçimde, tesadüfen çıkıp gelmişsen ve bu süreci kontrol etme hakkına sahip değilsen, gelecekte alacağın yükselmenin bir garantisi olmayacaktır. Üçüncü olarak, adillik değeri, örgüt içinde iletişim ile yayılarak, çalışanların örgütlerinin kendi haklarına saygılı olduklarına olan güvenleri ve kendilerini düşündüklerine olan inançlarını yükseltir. Bu da örgüt içerisinde çalışanların örgütlerine olan güven duygularının artmasına neden olur (Özkalp ve Kırel, 2013: 658)

2.2.3.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet boyutu, prosedürel adalet boyutunun daha geniş olarak ele alınması olarak karşımıza çıkmakla birlikte örgütsel faaliyetlerin kişilere bakan tarafıyla ilgilenmektedir. Örgütsel adaletin üçüncü boyutu olan etkileşimsel adalet boyutu, adaletin ortaya çıktığı kaynakla ve adalete maruz kalanların aralarındaki iletişim aşamasının saygı, doğruculuk ve nezaket çerçevesi altında değerlendirilip uygulanması esas amaç olarak algılanmaktadır (Işık vd., 2012: 255). Çalışanlar, yöneticiler tarafından alınıp uygulanan işlemlerin ne olduğunu ve bu işlemlerin uygulanması aşamasında kendilerine yöneticiler tarafından nasıl davranış sergilendiğine ve bu kararların yeterli düzeyde açıklanıp açıklanmadığına dikkat etmektedirler. İşlemlerin uygulamaya konulma aşamasında çalışanların maruz kaldıkları bireyler arasındaki davranışların kalitelerine yönelik algıları, etkileşim adaletini oluşturmaktadır (Yılmaz 2004: 27).

Prosedürle ilgili bilgilendirildiği sürece insanlar kendilerine daha adil davranıldığını düşünme eğilimindedirler. Kendilerini yakından ilgilendiren ve etkileyen süreçlerle ilgili kişiye bilgi verilmesi belirsizliği azaltarak, kişilerin adalet algılarını arttırır. Greenberg, enformasyon (bilgilendirmeye dayanan örgütsel adalet algısı) adaletini, prosedür adaletin sosyal belirleyicisi anlamında kullanmaktadır. Enformasyon adaleti kişilere prosedürlere ilişkin bilgi vermekle sağlanabilir. Alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkiler (İşbaşı, 2001: 55).

Örgütlerde kişilerarası bağ üzerinde durmuş ve bireylerin birbirine karşı olan davranışları ve aralarındaki iletişimin adillğini incelemektedir etkileşimsel adalet. Örgütsel adaletin bu boyutu, yazılı kuralların örgüte ait değişmezlerin uygulanma aşamasında bireylerarası davranışlarının onlar tarafından algılanan adalet anlayışıyla birebir örtüştüğü görülmektedir. Adalet kaynağı ve adaletin uygulandığı kişi arasında var olan iletişim aşamasında naziklik, doğruyu söyleme ve karşısındakinin fikir ve görüşlerine değer verme gibi tarafları asıl olarak almaktadır (Gür, 2014: 15).

Örgütsel adaleti araştıran Colquitt'in (2001) yaptığı çalışmaya göre; Greenberg (1993) etkileşim adalet boyutunu bilgisel adalet ve kişilerarası adalet olmak üzere iki alt gruba daha ayırmıştır. Greenberg (1993) kişilerarası adalet ile bilgisel adalet boyutunun adalet algısı noktasında farklı olduğunu savunmaktadır (Colquitt, 2001: 384-400). Yapılan bu ayırım araştırma kapsamında kullanılmakla birlikte kısaca açıklanmaktadır.

2.2.2.3.1. Kişilerarası Adalet

Kişilerarası adalet, dağıtım adaletinin sosyal yönüyle ilişkilidir (Gürcü, 2012: 18). Kişilerarası adalet aynı zamanda elde edilen deneyimlerin belirlenmesi ve hedeflenen amaçlara ulaşmada yapılan faaliyetlerde bulunan yetkili kişilerin (amir-amirlerin) personellere yönelik ne derece nazik davrandıklarını, verdikleri kıymet ve gösterdikleri saygı olarak da tanımlanabilmektedir. Basit bir anlatım tarzıyla, üstlerin çalışanlara hangi davranışları sergiledikleriyle alakalıdır (Yelboğa, 2012: 121).

Çolak ve Erdost'a (2004) göre kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan karar alıcıların, işgörenlere alınan kararları nasıl söylediği ile ilgili adalet algılamasının kendisidir. Yöneticilerin, çalışanlarına karşı ön yargısız ve nezaketli bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olarak algılanmalarına yol açar (İçerli, 2010: 87).

Kişilerarası adalet hakça uygulama, nazik ve saygılı olmalıdır. Haksız uygulamaya maruz kalanlar daha düşük performans ve olumsuz tutumlar sergilemeye eğilimlidir (Özmen vd., 2007: 19).

2.2.2.3.2. Bilgisel (Enformasyonel) Adalet

Bilgisel adalet, kararlar alınırken kullanılan işlemlerin niçin belirli bir şekilde kullanıldığı ya da sonuçların niçin belirli bir tarzda bölüştürüldüğüne ilişkin bilgileri açığa çıkaracak açıklamaların kişilere verilmesi ile ilgilidir (Çöp, 2008: 25).

Çolak ve Erdost (2004), bilgisayarlı adaleti, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımını konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında, çalışanlara bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılması olarak ifade etmektedir (İçerli, 2010: 87).

Bilgilendirme veya açıklama yapma, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli olarak anlatılması ve açıklanmasıyla ilgilidir. Bireyler istenmeyen bir sonuçla karşılaştıklarında kendilerine yöneticileri tarafından yeterli açıklama yapılırsa, örgüte ve yöneticilerine karşı daha toleranslı davranabilmektedirler. Açıklamalar, süreçlerin yapısal yönlerini ve sürecin nasıl işlediğini değerlendirebilmek için gerekli enformasyonu sağlamaktadır. Ancak bu açıklamaların adil olarak algılanabilmeleri için; içten olmaları ve bir art niyet olmaksızın paylaşılmalı, gerçekçi bir enformasyon temeli ve sağlam bir mantık ilişkisi üzerine kurulmuş olmaları, keyfi değil yasal faktörlerle belirlenmesi gerekmektedir (Keskin vd., 2008: 93).

2.2.4. Örgütsel Adalet Alanında Yapılan Çalışmalar

Ülkemizde yapılan örgütsel adaletle alakalı çalışmalardan biri olan Özer ve Urtekin (2007) çalışmalarında örgütsel adaletin örgüt içerisinde sağlanması ve işgörenlerin adalet algılarının üst düzeyde olması, çalışanların iş tatminlerini pozitif yönde etkileyeceği sonucuna varmışlardır. Ertürk (2007) 1018 akademisyen üzerinde yaptığı çalışmada ise yöneticilere olan güvenin örgütsel adaleti etkilediği sonucuna varmıştır. Erdoğan, Liden ve Kreimer (2006) tarafından yapılan çalışmaya göre de örgütsel adaletin boyutlarından olan prosedürel ve dağıtımsal adalet boyutlarının örgüt kültürüne dayanarak çalışan-yönetici ilişkisini farklı bir tarzda etkilediği görülmektedir. Özdevecioğlu (2003) yaptığı çalışmada örgütlerde olumlu olarak algılanan örgütsel adaletin üç boyutunun personellerin saldırgan olan tutumlarının azaldığını söylemektedir. İşcan ve Naktiyok (2004) dağıtımsal ve prosedürel adalet

boyutlarının örgütsel bağdaşıklık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiş ve çalışmanın sonucuna göre örgütsel adaletin örgütsel bağdaşıklık ve örgütsel bağlılığı arttırdığı görülmektedir. İnce ve Gül (2011) Karaman ilinde 98 kişi üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda etkileşimsel adaletin örgütsel iletişim düzeyini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Wang, Liao, Xia, Chang (2010) Çin'de 793 personel üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel adalet ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişler ve etkileşimsel adalet boyutunun diğer adalet boyutlarına nazaran daha fazla etkilediği sonucuna varmışlardır. Bies ve Moag (1986) yaptıkları çalışmada prosedürel adaletin çalışanlar üzerinde etkili olduğunu söylemişler ve örgüte ait prosedürler uygulanırken çalışanların maruz kaldıkları tutumlara karşı duyarlılık gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Judge ve Colquitt (2004) araştırmalarında örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adaletin çalışanların stresleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Personeller örgüt içerisindeki kararların alınmasında ve uygulamasında duyarlı olup, alınan kararların kendi görüşlerini de gözetererek alınması halinde ve alınan kararlar hakkında bilgilendirme yapılması durumunda uygulama aşamasında stres yaşamamaktadırlar.

2.3. BİLGİ PAYLAŞIMI

Günümüz toplumu öncesi, dünya 3 değişik evre geçirmiştir. Bunlar sırasıyla: Tarım Toplumu, Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumdur. Tarım toplumunda geçerli olan şey arazi sahibi olmak ve fiziksel güce dayalı "emek" idi. Sanayi Toplumu'nda arazinin yerini makineler, fiziksel gücün yerini "yetenekli işgücü" aldı. 20. yüzyılın ortalarından itibaren ağırlığını hissettiren Bilgi Toplumu'nda ise makinelerin yerini bilgi, yetenekli işgücünün yerini ise "beyin gücü" almıştır (Nazlı 2004: 136).

Çalışmanın bu kısmında bilgi paylaşımının tanımı ve önemi, bilgi paylaşımı süreci, bilgi paylaşımı türleri, bilgi paylaşımı ilkeleri, bilgi paylaşımını etkileyen faktörler, bilgi paylaşımında karşılaşılan engeller ve son olarak bilgi paylaşımı ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir.

2.3.1. Bilgi Paylaşımı Tanımı Ve Önemi

Bu bölümde bilgi, veri ve enformasyonun tanımı, bilgi paylaşımının tanımı ve önemi, bilgi paylaşımı süreci, ilkeleri, bilgi paylaşımını etkileyen faktörler, bu konuda karşılaşılan engeller ve bilgi paylaşımını arttırmanın yolları irdelenecektir.

Bilgi: TDK'ye (2015) göre bilgi; “insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat”, “öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, vukuf” ve “insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü ” şeklinde tanımlanmıştır. İktisat Terimleri sözlüğüne göre ise “bilgi bireylerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği olgular” dır (TDK, 2015).

Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Bilgi, kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde gösterir (Barutçugil, 2002: 10).

İlk insandan bugüne değin önemini hiç yitirmemiş olan bilgi, günümüzde daha etkili ve değerli olmuştur. İkel toplumda kaba kuvvet, tarım toplumunda arazi, sanayi toplumunda sermaye önemliken günümüz bilgi toplumunda bilgi en önemli konuma gelmiştir (Şencan, 2013: 11). Bilgiye yeterince yatırım yapan ve bilgi kaynaklarını geliştiren işletmeler, rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır. Bilgi alışverişinin geliştirilmesi, özendirilmesi ve paylaşımı gibi hususlar işletmelerin temel fonksiyonları arasında yerini aldılar (Demirel, 2007:227).

Veri: Olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Modern kurumlarda veri, teknolojik sistemlerde saklanır. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Çoğu kez bir anlamı, içeriği yoktur. Örneğin, 710 x 370 x A41 bir datadır ancak birçok kişi için bir şey ifade etmez (Barutçugil, 2002: 57).

Veri, herhangi bir problemin çözümünde ve herhangi bir konuda alınacak kararlarda anahtar rol oynar. Fakat problemin çözümünde ve kararların alınmasında

sebeplerle sonuç ilişkisi kurulmasına yardımcı olmaz. Verilerden hareketle elde edilecek sonuçları yorumlamak ve bu sonuçlara belli bir şeyler katmak tamamen bireylere aittir. Bu bağlamda sadece verileri olduğu gibi almak ve bunlar üzerinden hareket etmek istenilen sonucu vermez. Ancak verilerin, enformasyon ve bilgi için de temel olduklarının unutulmaması gerekir (Durna ve Demirel, 2007: 133).

Enformasyon: Enformasyon hakkında pek çok açıklama yapılmıştır. Bu açıklamaların ortak özelliği enformasyonu genellikle belge şeklinde ya da görsel veya işitsel bir mesaj olarak ele almalarıdır (Demirel,2007:229). Enformasyon düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkaları tarafından yapılmıştır. Yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır. Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır (Barutçugil, 2002: 57).

Bu tanımlara bakarak bilgi ile ilgili şu genellemeleri yapabiliriz (Bayram, 2010: 34):

- Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur.
- Enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi ve yorumlanmasıyla ortaya çıkar.
- Karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder.

Bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilgiyi diğerlerinin anlaması, benimsemesi ve kullanması için onlarla paylaşmasını içeren bir süreçtir (Ipe, 2003, 341).

Bilgi paylaşımı; bilginin diğerleri ile değişimini ve yardımlaşmayı gerektiren bir dizi davranıştır. Bu dizi davranış enformasyon paylaşımından farklılık göstermektedir. Organizasyonun diğer aşamalarındaki tipik enformasyon aktarımlarından farklıdır. Bilgi paylaşımı karşılıklılık durumu içerir, enformasyon paylaşımı ise tek yönlüdür ve talep edilmeden verilme durumu vardır (Connelly, 2003: 294).

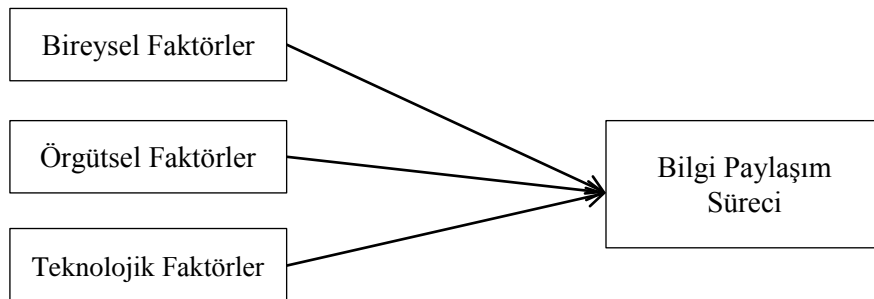
Connelly (2003) çalışmasında, bilgi paylaşımını yenilikçi organizasyonlarda pozitif bir güç olarak tanımlamış, fakat meslektaşlar arasında (teşvik veya terfi gibi

organizasyonel ve bireysel faktörler) tam olarak anlaşılmamıştır. Firmalar çalışanlar arasında bilgi paylaşımını arttırmak istemelerine, yeni teknolojilere yatırım yapmalarına rağmen, teknolojinin varlığı sadece bilgi paylaşımının belirleyicileri olabilir. Yani teknolojinin gelişmesi ve örgütün teknolojiye ayak uydurmasıyla örgüt içerisindeki bilgi paylaşımını arttırabileceğini düşünmektedir.

Bilgi paylaşımında, temel olarak bilginin belli bir kaynaktan çıkarak belli bir hedefe ulaşması oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı bu yönüyle bilgi transferinden ayrılmaktadır. Çünkü bilgi transferinde bilginin dağıtımı söz konusudur ve hedefine ulaşmış ulaşmadığı test edilmez. Ayrıca bilgi paylaşımında bilgiyi kabul edecek olan tarafın gönüllü olması gerekir. Yani bilgi paylaşımı taraflar arasında bir zorlama olmadan bireylerin kendi aralarında uzlaşmayla bilginin değişimi söz konusudur (Yeniçeri ve Demirel 2007: 222).

2.3.2. Bilgi Paylaşımı Süreci

Genel olarak herhangi bir paylaşım sürecinde, birileri paylaşıldan bir şeyler kazanmakta iken, birileri de bu süreç sonucunda bir şeyler kaybetmektedir. Ancak bilgi paylaşımında durum oldukça farklıdır. Bilginin soyut bir varlık olması paylaşım konusunda somut varlıklardan farklı olarak ele alınmasına neden olmaktadır. Yani, somut varlıkların değeri kullanıldıkça azalma eğilimindeyken, bunun tersine bilgi paylaşıldıkça ve kullanıldıkça artmakta, hatta kullanılmadığı zaman değeri azalmaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımı hem bilgiyi aktaran hem de bilgiye kavuşan açısından önemli olup, bilgi paylaşım sürecinin iyi ve doğru algılanması gerekmektedir (Bakan, 2011: 263).



Şekil 1: Bilgi Paylaşım Süreci

Kaynak: Lin, 2007: 317

Şekil 1’de görüldüğü üzere bilgi paylaşım sürecini bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörler etkilemektedir. Bireysel faktörler, iş görenlerin aralarında yardımlaşmaları, yapılan işlerin farkındalığına ulaşmaları ve bunu fırsatını buldukça öne sürmelerini içermektedir. Örgütsel faktörler, bilgi ve bilgi paylaşımına yöneticilerin bakış açıları, iş görenleri paylaşımına teşvik etmeleri, bilgi paylaşım yollarını arttırmaları, örgüt içerisinde bilgi paylaşım kültürü oluşturmaları gibi konulardan oluşmaktadır. Teknolojik faktörler ise bilgiye ulaşabilmek için örgüt içerisinde ve dışında bilişim teknolojilerinden faydalanmak olarak tanımlanabilir (Demirel ve Seçkin, 2008: 197). Bilgi paylaşım sürecini oluşturan işletmeler rakipleri karşısında, yeni fikir ve düşünceler, yeni teknik ve yöntemler, yeni hizmet ve ürünler geliştirerek ortaya koyma avantajına sahip olacaklardır.

Bilgi paylaşımını geliştirmenin en kolay yolu, kurumsal bir kültür oluşturmak gibi görünür. Bu mümkündür, ancak şunun farkında olmak gerekir ki, kurumsal kültür değişimi basit ve çabuk yapılabilir değildir (Bures, 2003: 57).

Örgüt içinde bilginin paylaşılması için belli bir sürecin geçmesi gerekmektedir. Bu sürecin başlaması için çalışanlar arasında önce güvenin oluşması ve bu güven sayesinde çalışanlar arasında bilginin paylaşılması sağlanmaktadır (Nemli, 2007: 76).

2.3.3. Bilgi Paylaşımı Türleri

Polanyi (1966) bilgiyi örtülü ve açık olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Açık bilgi; kodlanabilir, aktarılabilir anlamına gelmektedir. Diğer yandan örtülü bilgi aktarılması zor ve genellikle kişiye özeldir (Bartol ve Srivastava, 2002: 65)

Bartol ve Srivastava (2002) bilgi paylaşımını organizasyon ile ilgili bilginin, fikirlerin, önerilerin, yeteneklerin bireyler arasında paylaşılması olarak tanımlamakta ve bilginin bireyler arasında örtülü ve açık bir şekilde paylaşılabilir olduğunu öne sürmektedirler. Aşağıda bu bilgi türleri kısaca açıklanacaktır.

2.3.3.1. Örtülü Bilgi

İçimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bu hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayabiliriz. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir. Otomobil kullananlar bazen kendilerini “otomatik pilot”a bırakıp, geçtikleri son kilometreleri hatırlamadığını biliriz. O eylemi nasıl gerçekleştirdiklerini sorduğunuzda cevap veremezler. Bu durumlar sıklıkla hepimizin başına gelmektedir. Bazı işleri nasıl yaptığımızı bilmeden yaparız ve bunu bir başkasına açıklamakta çok zorlanırsınız. Her çalışanın bu tür örtülü bilgileri vardır. Örtülü bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir organizasyon için son derece değerlidir (Barutçugil, 2002: 63).

Örtük bilgi, bireylerin anlayış, sezi ve düşünceleri olarak ifade edilebilir. Bu bilginin ifade edilmesi ve yazılı hale getirilmesi, dolayısıyla da paylaşılması oldukça güçtür. Genellikle bireylerin kişisel tecrübeleri ile kazanılmıştır (Ok, 2012: 23).

2.3.3.2. Açık Bilgi

Açık bilgi, kelimeler, sayılar ve benzeri şekilde ifade edilmiş bilgidir. Açık bilgiye örnek olarak, formlar, kitapçıklar, ses ve görüntü kayıtları, bilgisayar programları örnek verilebilir (Ok, 2012: 23).

Açık bilgi, biçimsel, sistematik ve kolaylıkla paylaşılabilen bilgidir. Diğer bir deyişle, sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgidir. Bu nedenle, bilгимizi paylaşabilmek için öncelikle onu açık hale getirmemiz gerekmektedir. (Barutçugil, 2002: 63).

Ipe (2003), bilginin örtülü veya açık olmasına bakılmaksızın değerlendirilmemesi gerektiğini savunup paylaşılıp paylaşılmadığı ve nasıl paylaşıldığı daha önemli olduğunu öne sürmektedir.

2.3.4. Bilgi Paylaşımı İlkeleri

Günümüzde bilgi paylaşımı hemen hemen her alanda çeşitli şekillerde yaygın bir şekilde yapılmaktadır. Özellikle bilişim teknolojileri aracılığıyla bilgi zaman ve

mesafe farkı gözetmeksizin bir taraftan diğer bir tarafa rahatlıkla aktararak paylaşılmaktadır. Ancak bilginin bu şekilde rahatlıkla paylaşılması bilginin geçerliliği ve güvenilirliğini de tartışmaya açmıştır. Çünkü bu durumda bilgi enformasyonunun yoğun bir şekilde arttığı gözlenmektedir. Bu nedenle bilgiyi elde edenler bilginin kaynağını ve güvenilirliğini de araştırmaları gerekmektedir. (Demirel, 2007: 255).

Bilgi paylaşımı sırasında sadece bilginin elde edilebilirliği ve ulaşılabilirliği üzerine odaklanmamak gerekir. Çünkü sadece bu durum üzerine odaklanan kişi ve kuruluşlar birçok olumsuzluklarla karşılaşabilir. Bu olumsuzlukları önlemek için bilgi paylaşımının bütün yönleri ile destekleyen bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Bu hususları da dikkate alarak yönetim sürecinde bilgi paylaşımında aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır (Demirel, 2007: 256):

- Bilginin depolanması,
- Bilginin dağıtımı,
- Bilginin açığa çıkarılması,
- Bilginin transferi,
- Bilginin değişimi,
- Bilgi işbirliği.

2.3.4.1. Bilginin Depolanması

Bilginin depolanması, bilgiye kolay ulaşabilmenin yanı sıra, bilginin tam olarak tanımlanması olarak da ele alınmalıdır. Veri tabanları ve bilgisayar ortamında çevrim içi bilgi aktarım sistemlerinin ortaya çıkmasıyla bilginin depolanması çok değişik yollarla ve kolaylıkla yapılmaktadır. Örneğin bir işletme yöneticisi istediği zaman istediği bilgiden yola çıkarak her türlü kararı verebilir. Çünkü ona gerekli olan bütün bilgiler elinin altındadır veya bu bilgiye rahatlıkla ulaşabilmektedir. Bilginin depolanmasındaki amaç işletmenin mevcut ve gelecekte karşılaşılabileceği problemleri çözmede çalışan ve yöneticilere gerekli kolaylıkları sağlamaktır (Sarıkaya,2011: 21).

Bilgi paylaşımında her zaman taraflar yani bilgiyi gönderen ve alan arasında işbirliği veya paylaşım saptanmadığı zamanlar olabilir. Bu durumda bilgiye ihtiyacı olan ve kullanmak isteyen birey depolanmış bilgiden kolayca faydalanabilir. Ancak depolanmış bilgilerin yorumlanmasında çok dikkatli olmak gerekir. Çünkü bu tür bilgilerden farklı bireyler farklı anlam ve sonuçlar çıkarabilirler. Sebebi ise her insanın fikir yürütme biçimleri, anlama ve kavrama yetenekleri birbirinden oldukça farklıdır. Bilgiye verilecek anlam onun nasıl, nerede, ne zaman ve hangi durumda kullanılacağı ile doğrudan ilişkilidir (Demirel, 2007: 256).

2.3.4.2. Bilginin Dağıtımı

Bilginin dağıtımı, bilginin kullanımının yaygınlaştırabilmesi hakkında bir süreçtir. Sağlıklı bilgi dağıtımının sağlanabilmesi için iyi bir personel işbirliği ve organizasyonu gereklidir. Personelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi bilgi dağıtımında önemli rol oynamaktadır. İşletmenin yenilikleri hakkında enformasyonu hedef kitleye tam ve doğru zamanda aktarabilmek için çalışanlar arasında etkili bir bilgi paylaşım kültürü de olmalıdır. Bu paylaşım kültürü sayesinde bilginin dağıtımı hem kısa zamanda gerçekleşir hem de isabetli olur. Bundan başka çalışan ve yöneticiler bilginin dağıtımında bilişim teknolojilerinden büyük ölçüde yararlanmaları gerekir. Çünkü bilişim teknolojileri bilginin daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlayarak zaman ve maliyetin düşük olmasına katkıda bulunur (Sarıkaya,2011: 21).

Müşteri ilişkileri yönetiminde bilginin uygun ve doğru bir şekilde dağıtımı için bilgiyle ilişkili kaynakların açıkça belirlenmesi ve kullanılması gerekir. Çünkü bilgi dağıtımındaki esas, aktarılan kişinin tam ve gerçekçi bir şekilde bilgilenmesini sağlamaktır. Bu nedenle bilgi dağıtımını gerçekleştirmeden önce bilgi dağıtımı ile ilgili doğru stratejilerin geliştirilmesi gerekir (Demirel, 2007: 257).

2.3.4.3. Bilginin Açığa Çıkarılması

Bilginin açığa çıkarılması, bilginin görünebilirliği ile ilgilidir. Organizasyon içerisindeki kaynakların belirlenmesi ve kaynakların faydalanacaklara sunulabilmesi için bilginin açığa çıkarılması gerekir. Çalışan ve yöneticiler bu bilgiyi müşteri

ilişkilerinde veya başka bir amaç için kullanabilmeleri için öncelikle bu bilgidен haberdar olmalıdırlar. Özellikle proje takım çalışmalarında ve üretim işletmelerinde belli dönemler içerisinde yapılan faaliyetlerin sonuçlarının açıkça belirtilmesi veya açığa çıkarılması ve bunlardan çalışan ve yöneticilerin haberdar edilmesi işletme içi bilgi paylaşımını olumlu yönde etkiler. Organizasyon içi bilginin açığa çıkarılmasında çalışan ve yöneticiler teşvik edilmelidir. Bilgiyi açığa çıkarmada örnek olay tartışmasından faydalanılabilir (Demirel, 2007: 257).

2.3.4.4. Bilginin Transferi

Bilgi transferi, ders, atölye, kurslar, seminerler, toplantılar vb. durumlarda bilgi paylaşımı hakkında kullanılan yaygın bir kavramdır. Bilgi transferi bütün işletmeler için yeni bilginin elde edilmesinde ve özümsemesinde çok önemlidir. İşletmeler, örgüt içi bilgi transferini yaygınlaştırmak için çalışan ve yöneticilere yönelik çeşitli eğitim programları düzenlemektedirler. Fakat bu çalışmalar her zaman olumlu sonuçlar vermeyebilir. Çünkü çalışanlar ve yöneticilere karşı bir direniş gösterirlerse istenilen başarı sağlanamaz. Bu nedenle değişime açık, gelişimi ilke edinen bir düşünce yapısına sahip olmak gerekir (Sarıkaya, 2011: 22).

Bilginin transferini kolaylaştırmak için çalışan ve yöneticiler tarafından sağlanan bilgilerin işletme içinde bir havuzda toplanması sağlanmalıdır. Daha sonra bu bilgiler çeşitli hizmet içi eğitim aktiviteleri sırasında ilgili kişilere aktarılmalıdır. Böylece işletme içindeki farklı bölüm veya departman arasında farklı kişilere ait fikir ve düşüncelerin karşılıklı aktarılması ile önemli avantajlar sağlanabilir (Demirel, 2007: 258).

2.3.4.5. Bilginin Değişimi

Bilginin değişimi, yer ve zamana bağlı olarak iletişimle gerçekleştirilir. Birçok çalışan, çalışma arkadaşları ile bilgi paylaşımını farklı ortamlarda, farklı şekillerde paylaşmaktadırlar. Örgüt bireyleri, çalışma arkadaşları ile özel bir durumda veya bir sohbet sırasında bilgi paylaşımının gerçekleştiğine inanmaktadırlar. Çünkü birçok çalışan çalışma arkadaşları ile bir etkileşim kurduklarında deneyimlerini veya tecrübelerini hiçbir etki altında kalmadan

birbirleriyle kolayca paylaşmaktadırlar. Fakat bu durum bazı işletmelerde zor gerçekleşmektedir. Nedeni ise bu tür işletmeler çok yönlü faaliyet gösterdikleri için yer ve zamana karşı çalışanlar çeşitli zorluklarla karşılaşabilirler. Bu durumu bazı şirketler farklı yollarla çözmektedirler (Demirel, 2007: 259).

2.3.4.6. Bilgi İşbirliği

Bilgi işbirliği, örgüt bireylerinin birbirine bağlılık düzeyleri ile oluşmaktadır. Bu bağlılıkta en önemli unsurlardan birisi de güvendir. Çünkü güven, bilgi paylaşım kültürü için gerekli en önemli unsurlardan birisidir. Çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler birbirlerine güvendikleri zaman bilgilerini paylaşırlar. Güven ilgili taraflar arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesine önemli katkı sağlayarak biçimsel olmayan birinci dereceden ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur. Bu durumda çalışanlar, yöneticiler, müşteriler birbirlerini iyi bir arkadaş ve aile dostu olmalarına gerek duymadan güvene dayalı ilişkiler oluştururlar. Çoğu çalışan zaman zaman iş arkadaşlarına ve müşterilere onların beklemediği ölçüde yardımcı olarak onların sorunlarını çözmede yardımcı olurlar. Ancak bu gibi avantajların yanı sıra bazı çalışanların da yeteri düzeyde güven verici bir kişiliğe sahip olmadıklarından yardımcı olmadıkları görülmektedir (Sarıkaya, 2011: 22).

Bilgi işbirliğinin sağlanabilmesi için çalışanların belli bir bilgi birikimine sahip olmaları gerekir. Çünkü yeterince bilgi birikimine sahip olmayan çalışanlar çeşitli konularda beklenmedik sorular sormaktadırlar. Bu tür çalışanlar gerçek problemlerden kaçtıkları gibi zamanın da büyük bölümünü de boşa harcamaktadırlar. Bu nedenle soru sorarken de konunun bilincinde olmak ve en azından problem hakkında yeterli bilgiye sahip olmak gerekir (Demirel, 2007: 259).

2.3.5. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Bilgi paylaşımı, bireylerin diğer bireylerle veya örgütle arasındaki ilişkiyi etkileyen tüm faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin bilgi paylaşımı açısından destekleyici bir görevi üstlenmesinden dolayı, örgütlerin bu faktörleri bilmesi ve bunları bireyleri gönüllülüğe ve işbirlikçi davranışa yönlendirmesi için bir araç olarak kullanılması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için örgütte öncelikle bilgi

paylaşımını destekleyen faktörlerin oluşturulması zorunlu olmaktadır. Aksi takdirde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için gereken çevresel veya bireysel ortam oluşturulamayacak ve bilgi bireylerin tekelinde kalmaya devam edecektir (Ayhan, 2012: 62). Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler olarak bilginin doğası, motivasyon, fırsatlar ve çalışma ortamı kültürü sıralanabilir. Bu faktörlerin tanımları aşağıda belirtilmektedir.

2.3.5.1. Bilginin doğası: Bilgi doğası gereği, örtülü ve açık olarak iki şekilde bulunur. Ancak, organizasyon içinde bilginin öneminin artmasıyla değişik bilgi türleri değerlendirilmeye başlanmıştır. Bilginin bu iki karakteristik özelliği yani, örtülü ve açık bilgi olması ve değer atfedilen bilgiye önemli bir etki sağlamaktadır (Ipe, 2003: 342,343).

2.3.5.2. Motivasyon: Stenmark'a göre güçlü kişisel motivasyona sahip olmayan insanların bilgiyi paylaşmaları mümkün değildir (Ipe, 2003: 345). Çalışanlar, doğru işleri yapmak ve akılcıca davranma yönünde motive edilmelidir. Bunun için neyin, paydaşlar, organizasyon ve en önemlisi kendileri için en fazla değer oluşturacağını anlamaları ve duygusal olarak kabullenmeleri sağlanmalıdır. Bu en önemli ve gerçekleştirilmesi en zor olan faktördür. Etkili ve aktif iletişim gerektirmektedir (Barutçugil, 2002: 200). Yapılan araştırmalar, ödül ve takdir sistemlerinin bilginin değerlendirilmesinde ve paylaşılmasında insanların davranışlarını hissedebilir derecede etkilediğini öne sürmektedir (Ayhan, 2010: 65)

2.3.5.3. Fırsatlar: Çalışanlar, yeteneklerini kullanabilecekleri ilginç fırsatların olduğu durumlarla karşı karşıya bırakılmalıdır. İş akışları, çalışanların farklı yeteneklerini kullanabilecekleri ve yenilik yapma potansiyellerini ortaya koyabilecekleri şekilde düzenlenmelidir (Barutçugil, 2002: 200).

2.3.5.4. Çalışma ortamı kültürü: Yukarıda verilen faktörler, bireyler arası bilgi paylaşımında önemli bir yere sahiptirler. Ancak bütün bu faktörler çalışma ortamı kültüründen etkilenirler (Ipe, 2003: 350). Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve görelî olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir (Erdem, 2007: 64). Çalışanlara işlerini yapmaları için güvenli ortamlar sağlanmalıdır. Bunun anlamı, onlara, organizasyonun politikalarını ve

uygulamalarını önceden belirlenmiş kapsamlarının ötesine taşıyacak ve organizasyonun-ve paydaşlarının- çıkarlarını en iyi sağlayacak şekilde yenilik yapmaları ve o an içlerinden geldiği gibi hareket etmeleri için izin vermektir (Barutçugil, 2002: 200). Örgüt kültürünün verdiği imkanlar dahilinde çalışanlar bilgiyi paylaşmaya yönelik eğilimler gösterecektir.

2.3.6. Bilgi Paylaşımında Karşılaşılan Engeller

Bures (2003) çalışmasında, bilgi paylaşımına yönelik geliştirmelerin en kolay yolunun örgüte ait bir kültürün oluşturulmasından geçtiğini söylemekte ve bir örgüt kültürünün oluşturulmasının da mümkün olduğunu savunmaktadır. Fakat oluşturulacak bu kültür tarzının da çok basit ve çabuk oluşturmanın zor olduğunu söylemektedir. Bu değişiklik kademeli bir şekilde olmalıdır, bu da zaman, enerji ve finansal kaynak gerektirir (Bures, 2003: 57).

İşletmelerde çalışan ve yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı bilgi paylaşımına karşı zaman zaman olumsuz davranış sergileyebilirler. Gerek örgüt içi bilgi paylaşımında gerekse örgüt dışı bilgi paylaşımında etkili olabilecek unsurları örgütsel engeller ve bireysel engeller olarak iki grupta toplayabiliriz (Demirel ve Yeniçeri, 2007: 223).

Bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engelleri özet olarak diğer bir şekilde ise aşağıdaki tablodaki gibi sıralayabiliriz:

Tablo 5: Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller

Bireysel Engeller	Örgütsel Engeller
Bilgi paylaşımı için zamanın olmayışı	İşletmenin bilgi paylaşımına yönelik strateji ve politikalarının açık olmaması
Bilgi paylaşımıyla iş güvenliğinin tehlikeye düşeceği endişesi	Bilgi paylaşımının destekleyici liderliğin olması
Bilgi paylaşımının değerinin farkına varamama	Bilgi paylaşımı için biçimsel ve biçimsel olmayan alanların yetersizliği
Biçimsel gücün kullanımı veya hiyerarşinin kullanımı	Bilgi paylaşımını teşvik edici politikaların yetersizliği
Bireysel etki, iletişim ve değerlendirmenin yetersizliği	Bilgi paylaşımını destekleyici örgüt kültürünün olmaması
Deneyim farklılıkları	Bilgi paylaşımı destekleyici altyapının yetersiz olması
Bilgi kaynağı ile bilgi kabul eden arasındaki anlaşmazlık	Örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olacak fiziksel çevrenin yetersizliği
Bilgi ifade edememe	Örgüt yapısının hiyerarşik olması
Yaş farklılığı	Bölüm ve kişiler arasında işbirliğin olmaması
Cinsiyet farklılığı	Örgüt içi iletişim zayıflığı
Sosyal bağların olmayışı	Ödüllendirme sisteminin yetersizliği
Eğitim düzeylerinin farklılığı	Nitelikli işgücünün olmayışı
Güven endişesi	Örgüt kültürünün zayıflığı
Kültür farklılıkları	Teknik altyapının yetersizliği

Kaynak: Demirel ve Yeniçeri, 2007: 223.

Bilgi paylaşımı davranışının ölçülmesi ve gözlemlenmesinde karşılaşılan zorluklar, örgütleri hiyerarşik yapıdan gelen yöntemleri kullanmaya teşvik edebilir. Yöneticiler periyodik veya olağan dışı toplantılar düzenleyerek çalışanların bilgi ve görüşlerinden faydalanabilirler. Örgüt için değerli bilgi paylaşımında bulunan çalışanların ödüllendirilmesi bu kapsamda daha istekli olmalarını sağlayabilir. Ancak bilgi paylaşımında bulunan çalışanlarını ödüllendirmeyi tercih eden işletmelerin dikkat etmeleri gereken konu, çalışma takımları içerisinde bireysel ödüllendirme planının uygulanması, çalışanlarda bireysel ödül beklentisiyle bilgisini takım üyeleriyle paylaşmak yerine, kendi kullanarak ödül alma kaygısının oluşmasıdır (Özler vd., 2004).

Hiyerarşik emir-komuta ve kontrol anlayışına sahip yönetim tarzlarında korkuya dayalı kültürler egemen olmaktadır. Genel olarak bakıldığında, daha basık ve daha açık organizasyonel yapılar, işbirliğini ve ortak sahiplenmeyi kolaylaştıran daha fazla güvene dayalı kültürlerin doğmasını sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı için güven ön koşuldur. Bilinmesi gereken nokta, bilginizi paylaşmamızın hiçbir zaman değerimizi düşürmeyeceği gerçeğidir. Organizasyonun kültürü korkudan uzaklaşıp

daha fazla güvene dayalı olmaya başladıkça ve bunu geliştirdikçe çalışanlar paylaşma konusunda kendilerini daha rahat hissedeceklerdir (Barutçugil, 2002: 117). Bir organizasyonun kültürünün ağırlıklı olarak korkuya ya da ağırlıklı olarak güvene dayalı olduğunun gösteren niteliklerden bazıları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 6: Bilgi Paylaşımına Yönelik Örgüt Kültürünün Yansımaları

KORKU	GÜVEN
Bilgi ve fikirlerin saklanması	Bilgi ve fikirlerin açık olması ve paylaşılması
Düşük sadakat	Yüksek sadakat
Kısa dönemli düşünme ve telaş	Uzun dönemli düşünme ve sabır
Saygı eksikliği ve politik davranışlar	Saygı ve destekleyici davranışlar
Bireysel davranışlar ve soyutlama	Takım olarak birlikte hareket etme
Bağımsız davranışlar	İçsel-karşılıklı bağlantılı davranışlar
İletişime kapalı olma	Açık ve sık iletişim
Tek yönlü iletişim	İki yönlü iletişim ve geribildirim
Bilgilendirilmemiş	Bilgilendirilmiş
Yetkilendirilmemiş	Yetkilendirilmiş
Sorumluluk duygusu zayıf	Sorumluluk duygusu güçlü
Kıtlık mantalitesi	Bolluk mantalitesi

Kaynak: Barutçugil, 2002:117.

Kişi paylaştığı bilginin, paylaştığı kişilerce uygun bir şekilde kullanılacağına güvenebilmelidir. Aksi takdirde bilgi paylaşımına gitmeyecektir (Karadal ve Özçınar 2003: 501).

Örgütlerin sahip olduğu düşünce gücü, örgütü oluşturan bireylerin tek tek güçlerinin toplamından daha fazladır. Yani örgüt içerisinde bilgi paylaşımı sonucu büyük bir sinerji yaratılmaktadır. Ancak bazı bireyler örgüt sayesinde elde etmiş oldukları bilgileri örgüt amaçları için kullanmak yerine bireysel amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullanırlar. Bunun asıl nedeni örgüt içerisinde ortak bir vizyonun olmamasıdır. Örgütsel ortamda paylaşılan ortak bir vizyon örgüt içi ve bireyler arasında bir bağlılık yaratacağından gerekli birlikteliği ve enerjiyi sağlayacaktır (Yakut, 2003: 526).

Barutçugil (2004) organizasyonlarda bilgi paylaşımına uygun bir çalışma ortamının yaratılmasının, gelişme döngüsünü pekiştireceği ve daha fazla güven oluşturacağını, bununla birlikte iletişim kanallarını daha fazla açarak, örgütsel öğrenmeyi daha da hızlandıracağını ve giderek yükselen bir kalitede bilgi paylaşımının gerçekleşeceğini ifade etmektedir.

Firma içindeki liderler, bilgi paylaşımını engelleyen kültürel engellerin belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırılması aşamasında yardımcı olmalıdırlar. Kültürel bir olgunluk yakalandığında, bilgi paylaşımı konusunda gerçek adımların atılması kolaylaşacaktır (Koza, 2010: 98).

Bilgi paylaşımı ayrıca bilinçli yapılan bir süreçtir (Ipe, 2003: 341-342).

2.3.7. Bilgi Paylaşımı İle İlgili Çalışmalar

Alan yazın tarandığında, bilgi paylaşımına yönelik çalışmalar 1960'lı yıllarda başlamış, 2000'li yıllarda artarak dikkat çekmeye ve araştırma konusu olmaya devam etmiştir.

Yang ve Wan (2004) çalışanların düşüncelerindeki bilgiyi paylaşmaları ve tutmaları için alternatif bir görüş geliştirmeyi amaçladıkları çalışmalarında Tayvan'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarını araştırmışlardır. Etkili bir bilgi akışının ve depolanmasının ön koşulu bir organizasyon kültürü geliştirilmesi ve her pozisyondaki iş tanımının içine yerleştirilmesini organizasyonun başarısını etkileyen anahtar bileşenlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Bilgi paylaşımı uygulamalarının bilgi edinmeyi, paylaşmayı, depolamayı destekleyen program ve kültürlerin otel işletmelerine yarar sağlayabileceğini ortaya çıkarmışlardır.

Magnini (2008) ortak girişim otellerinde yaptığı çalışmada, ortaklar arasında, ortak girişimciler arasında ve bireyler arasındaki ilişkiler düzeyinde bilgi paylaşımını geliştiren faktörleri incelemiştir. Bu makalede bilgi paylaşımının ortakların başarısı için önemini, yönetim aşamasının etkili bilgi paylaşımını beslemek için bir çerçeve olduğunu ve çalışanlar arasında ki ilişkilerin aşamasını ve bütün organizasyon karşısında etkili bir bilgi paylaşımını beslemek için kullanılabilecek bir çerçeve sunmaktadır.

Yang (2007) çalışmasında, bilgi paylaşımını önemli ölçüde etkileyen liderlik türlerinin ve işbirlikçi organizasyon kültürünün nasıl olduğunu deneysel bir şekilde Tayvan da ki otel işletmelerinden elde ettiği veriler sayesinde inceleme yapabilme imkânı bulmuştur. Araştırma Tayvan'daki uluslararası otellerde çalışan 1200

çalışanla yapılmıştır. Makalede işbirlikçi kültür ile bilgi paylaşımının etkileri arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca makalede kolaylaştırıcı, öğretici ve yenilikçi roller; bilgi paylaşımı etkileri ile pozitif yönde ilişki gösterirken izleme ve bilgi paylaşımı arasında ise negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Chow ve Chan (2008) otel işletmelerinin de aralarında bulunduğu farklı işletme türlerinde Hong Kong'da 190 işletme üzerinde yaptıkları çalışmalarında, örgütsel bilgi paylaşımında sosyal sermayenin rolünü anlamaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda geliştirdikleri araçta sosyal sermaye faktörlerinin kavramsal çerçevesi ile bilgi paylaşımı arasında bir kombine oluşturulmuştur. Sosyal ağın ve paylaşılmış hedeflerin bilgi paylaşımı için kişinin iradesine önemli katkılar sağlayacağını ve organizasyonun sosyal baskısına direkt olarak katkı sağlayacağı yazarlar tarafından bu çalışmada ortaya konmuştur. Bunun yanında ise sosyal güven; tutum ve bilgi paylaşımının nesnel durumuna doğrudan etki yapmayacağı söylenmektedir. Çalışmada yazarlar organizasyon üyelerinin bilginin örtülü veya açık olmasına önem vermediklerini ortaya koymaktadırlar.

Yang (2010) bilgi paylaşımı, örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme oluşturduğu etkilerinin faktörlerini araştırmayı hedefleyen araştırmacı çalışmasını Tayvan'da ki uluslararası otel işletmelerinde uygulamıştır. Liderler yol gösterici, kolaylaştırıcı ve yenilikçi rol oynamaktadırlar. Bununla birlikte çalışanlar öğrenme ve paylaşmaya karşı pozitif bir tutum göstermektedirler. Bütün bu katılımlar bireysel bilginin örgütsel bilgiye geçişi ile sonuçlanmaktadır. Çalışmada öğrenmede ve paylaşmada çalışanların tutumları, bilgi paylaşımı ile ilişkili olduğu fakat denklemin açıklayıcı gücünün mükemmelliği koruyamadığı söylenmektedir. İdari personelin paylaşımı kolaylaştırıcı davranışının önemli olmasından dolayı böyle ortamı oluşturulması sonucunda çalışanların görev başındayken etkileşim halinde olmalarını sağlayacaktır. İş yerinde çalışanların desteklenmesi bilgi paylaşımı için en önemli görev olduğu belirtilmektedir. Çalışmada öğrenme ve paylaşmada liderlik rollerinin ve örgütsel desteğin önemli ilişkili olduğu ortaya konmuş, bilgi paylaşımı ve öğrenmenin örgütsel düzeyde ve örgütsel etkililikte olduğu ortaya konmuştur.

BÖLÜM III

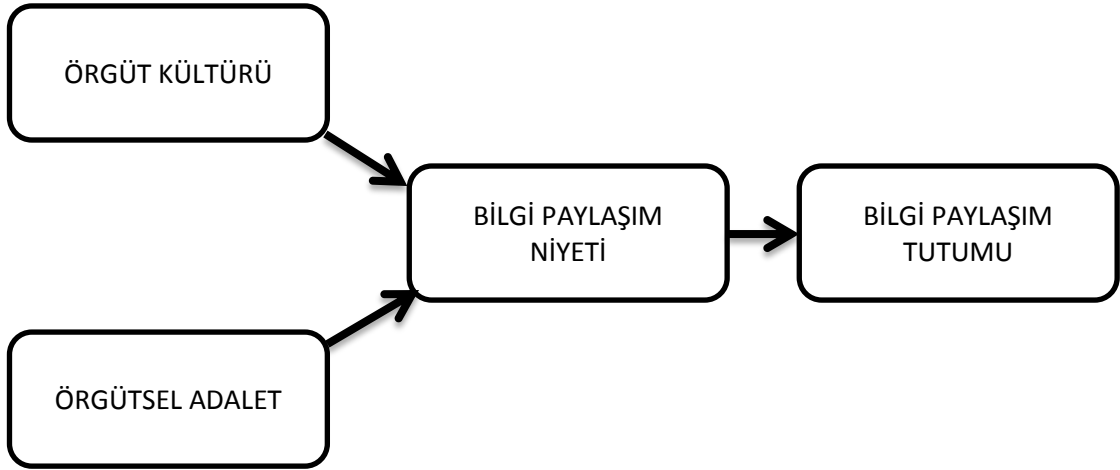
YÖNTEM

Sosyal Bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar yöntem olarak; kökleri 1500’lü yıllara dayanan, 17. ve 18. yüzyıllarda şekillenmeye başlayan Pozitivist (Akılcı) Bilimsel Paradigmanın varsayımlarına dayanan Nicel Yöntemi kullanılmışlardır. Sosyal bilimlerin gelişmeye başladığı 20. Yüzyılın başlarında; yapılan araştırmalar alternatif bir yöntemin olmaması sebebiyle doğal olarak Fen Bilimlerinin Pozitivist/Akılcı ilke ve yöntemleri ile yürütölmüş, insan, toplum ve költürler nicel çerçevede araştırılmıştır (Yıldırım ve şimşek, 2000: 2-10).

Araştırmanın amacı, hedef kitlesi, verilerin toplanması ve değerlendirilmesinde daha objektif olunması gibi kriterlerle birlikte deneklerin kişisel özelliklerinin, örgütsel költür ve adalet algısının, bilgi paylaşımı niyetinin ve tutumunun belirlenecek olması da nicel yöntemin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Çevresel etkilerden uzak, araştırmacının baskısı altında kalmadan ayrıca yazıya dökme zorluğu olmadan yapılmış olan veri toplama yöntemi sayesinde personellerin, daha özgür ve gerçeğe daha yakın cevap vermeleri amaçlanmıştır. Geçerli bir akademik çalışmanın en değerli özelliği araştırma sorusuna dayanarak ikna edici cevap aktarabilmesidir. Yöntem ile ilgili detaylı bilgiler veri toplama araçları kısmında paylaşılmaktadır.

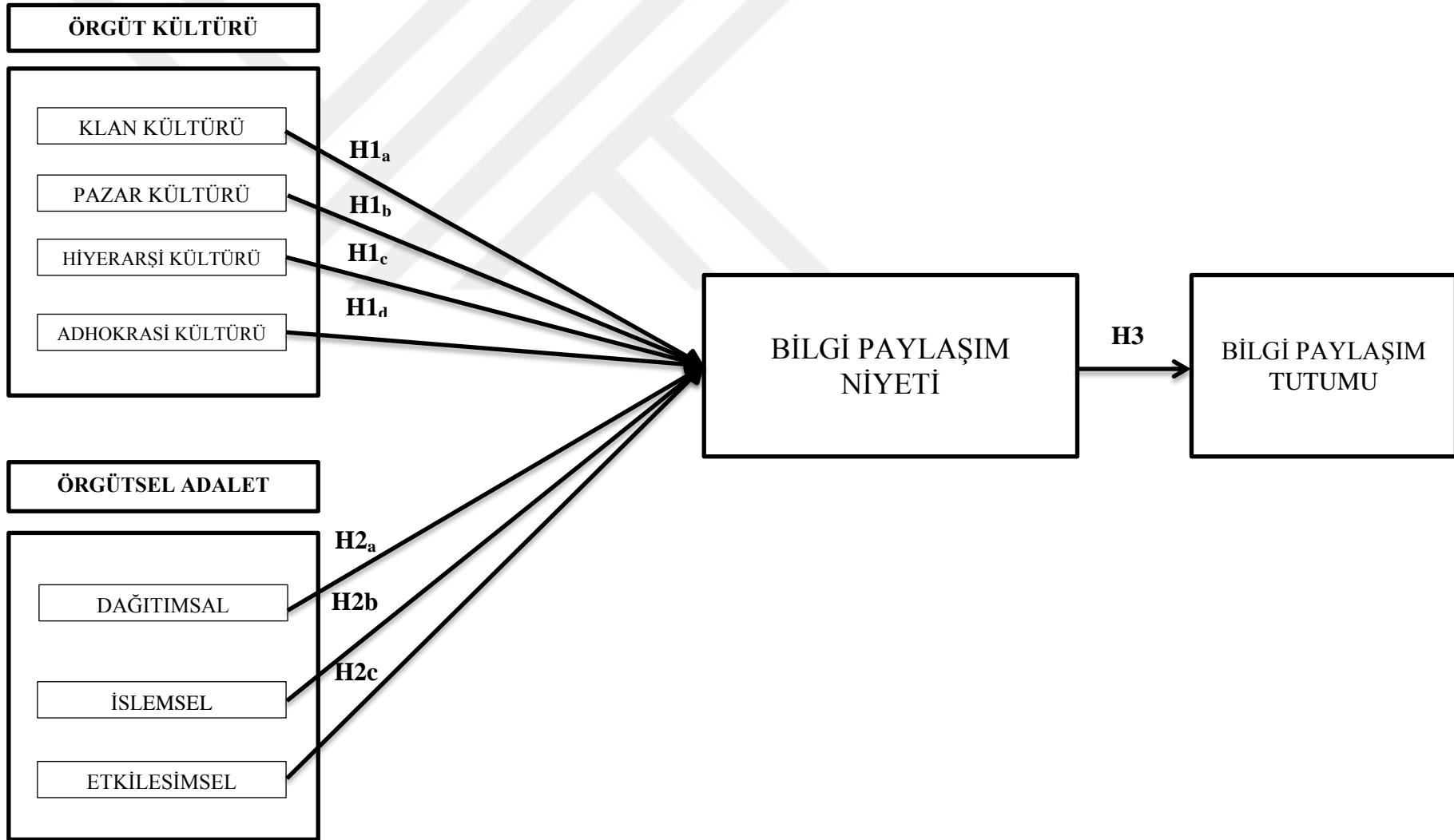
3.1. Araştırma Modeli

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; öncelikle örgüt költürü, örgütsel adalet, bilgi paylaşım niyeti ve bilgi paylaşma tutumu olmak üzere dört temel değişken ve yedi alt boyut olarak kurgulanmıştır. Araştırma modeli ile ilgili ayrıntılı bilgi şekil 3’de sunulmaktadır.



Şekil 2: Temel Araştırma Modeli

Yukarıdaki modelde öncelikle örgüt kültürü tipleri ile bilgi paylaşım niyeti arasındaki etkileşimi belirlemek amacı ile hipotezler oluşturulmuş, daha sonrasında örgütsel adalet boyutları ile bilgi paylaşım niyeti arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik hipotez oluşturulmuş ve son olarak bilgi paylaşım niyeti ile bu niyetin davranışa dönüşmesindeki etkiyi belirlemek üzere hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın alt boyutlarını da içeren detaylı araştırma modeli aşağıda paylaşılmaktadır.



Şekil 3: Detaylı Araştırma Modeli

Araştırma modelinde ortaya konulan hipotezler şu şekildedir;

H1_a: Örgüt kültürü tiplerinden klan kültürü örgütsel bilgi paylaşım niyetini etkilemektedir.

H1_b: Örgüt kültürü tiplerinden pazar kültürü örgütsel bilgi paylaşım niyetini etkilemektedir.

H1_c: Örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürü örgütsel bilgi paylaşım niyetini etkilemektedir.

H1_d: Örgüt kültürü tiplerinden adhokrasi kültürü örgütsel bilgi paylaşım niyetini etkilemektedir.

H2_a: Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet örgütsel bilgi paylaşım niyetini etkilemektedir.

H2_b: Örgütsel adalet boyutlarından prosedürel adalet örgütsel bilgi paylaşım niyetini etkilemektedir.

H2_c: Örgütsel adalet boyutlarından işlemsel adalet örgütsel bilgi paylaşım niyetini etkilemektedir.

H3: Örgütsel bilgi paylaşım niyeti örgütsel bilgi paylaşım tutumunu etkilemektedir.

Yukarıda oluşturulan araştırma modelinde belirlenen hipotezlerin yanı sıra katılımcıların örgütsel bilgi paylaşım niyeti düzeyinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek alt amaç olarak belirlenmiştir. Bu alt amaca bağlı olarak şu sorulara cevap aranmıştır;

Bilgi paylaşma niyeti cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti medeni duruma göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti eğitim düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti gelir düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti yaş düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti toplam çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti günlük çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti çalışılan birime göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti idari görev durumuna göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti akademik unvana göre farklılık göstermekte midir?

Bilgi paylaşma niyeti idari unvana göre farklılık göstermekte midir?

3.2. Evren Örneklem

Araştırmacıların çalışacakları alanı oluşturan, örneğini seçtiği ve elde ettiği sonuçları genelledebileceği gruba evren denmektedir. Gruplara belli sınırlamalar getirilerek evren oluşturulabilir. Bir araştırma için seçilen büyük grubu yani evreni temsil edebilecek, evrenin içinden belli sayıda denekten oluşan grubu ise örneklem olarak tanımlayabiliriz (Altunışık vd., 2007: 123).

Araştırmanın evrenini bilgi üretme merkezi ve bilginin temel değer olduğu bir ortam olarak düşünülen Düzce Üniversitesi'nde çalışmakta olan akademik ve idari personeller oluşturmaktadır. Üniversite ortamının bilgi paylaşma konusunda araştırmaya daha fazla katkı sağlayacak sonuçlar beklendiği için üniversite kurumu seçilmiştir. Üniversite örgütünün bilim üreten bir merkez oluşu ve bunu da paylaşarak yapmasından dolayı kurumda bilgi paylaşımının olabileceğinden dolayı kurum seçilmiştir. Araştırma yapılırken evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda Düzce Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan elde edilen personel sayısı dikkate alınmıştır. Verilen bilgilere göre Düzce Üniversitesi'nde çalışmakta olan 976 akademik personel ve 789 idari personel olduğu saptanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda 1765 personelin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Tüm personellere ulaşmak için en az birer kez odalarına gidilmiş olup yaklaşık olarak 600

kişiyile konuşulmuş ve bunların 338 tanesi ankete katılmış ve 16 anket cevaplayıcıların anketi doldurmasından kaynaklanan sebeplerden dolayı değerlendirmeye alınmamış ve 322 personelin anketleri değerlendirilmeye alınabilmiştir.

Evrenin tamamına ulaşmaya çalışılmış ancak bu amaca ulaşamamıştır. Bu nedenle örneklem yoluna gidilmiştir. Öncelikle evreni temsil edecek örneklem sayısını tespit etmek amacıyla “ $n = \frac{N \cdot t \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$ ” formülü uygulanmıştır. Söz konusu formülde; N:Hedef kitledeki birey sayısını, n:Örnekleme girecek birey sayısını, p:İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı, q:İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı, t:Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer, d:Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen + örnekleme hatasını göstermektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70).

Çalışmamızdaki hedef kitle sayısı (N) 1765 (üniversite personel başkanlığından alınan bilgiye göre), $p = 0.5$, $q = 0.5$, $\alpha = 0.05$ için teorik t değeri 1.96 ve örnekleme hatası 0.05 olarak alınmıştır. Alınan değerler formüldeki yerlerine koyulduğunda örneklem sayısı (n) 316 çıkmaktadır. Ulaşılan 322 anketin ortaya çıkan örneklem sayısını temsil edebilecek nitelikte olduğu görülmektedir. Örnekleme yöntemi olarak tabakalı örnekleme yöntemi seçilmiş ve araştırmaya katılmak isteyen personellere anket çalışması uygulanmıştır. Tabakalı yöntemi ise şu şekilde tanımlayabiliriz: Ana kütle içerisinde incelenen konu bakımından kendi içinde daha homojen alt grupların olduğu durumlarda grupların arasında ve grup içerisindeki farklılıkları barındıran örnekleme yöntemlerinin yoludur (Kurtuluş, 20010: 62). Ana kütle değerlendirildiğinde akademik ve idari grupların homojen bir yapıda dağıldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak yapılan örneklem hesaplamalarına göre akademik gruptan %55, idari gruptan %45 örneklem alınması gerekmektedir. Yani tabakalı örnekleme yöntemine göre 316 kişilik örneklem grubununun 174’ü akademisyen, 142’si idari personelden olması gerekmektedir. Hedeflenen akademisyen sayısına %90 oranında (154) ulaşılmıştır, idari personel sayısına ise fazlasıyla (168) ulaşılmıştır. Akademik personel sayısının eksik kalması nedeni birçok akademisyenin araştırma sürecine dahil olmak istememesi yada zamanının olmadığını belirtmesidir. Bu

nedenle toplam ihtiyaç duyulan örneklem sayısı (316) karşılandığı için araştırmanın analiz sürecine devam edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma yönteminde veriler anket, mülakat veya gözlem yoluyla elde edilebilmektedir. Araştırma verileri anket yöntemi aracılığıyla elde edilmiştir. Anket; cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olarak tanımlanabilir (Altunışık vd., 2007: 68). Anket yönteminin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki şekilde belirtebilir (Sanal, 2016):

Anket yönteminin avantajları;

- Geniş kitlelere kısa sürede uygulanabilir, fazla zaman gerektirmez.
- Büyük gruplar üzerinde bir anda uygulama imkanı verir.
- Diğer tekniklere göre fazla masraf gerektirmez, ekonomiktir.
- İmzasız da yazılabileceği için kişi cevapları hiç çekinmeden yazar. Bu da anketin diğer tekniklerden bir üstünlüğüdür.
- Cevaplar sorunun hemen altında yazılı olarak yer aldığı için cevaplayıcı cevaplama zorluk çekmez.
- Fazla araç ve gerece ihtiyaç olmadan hazırlanır ve uygulanır.
- Her yaştaki kişiler için anket hazırlanıp uygulanabilir.

Anket yönteminin dezavantajları;

- Sorulara ayrı kişilerce ayrı anlamlar verilmesi anketin bir dezavantajıdır.
- Cevapların ne derece bilinçli ve içtenlikle verildiği bilinmediğinden yazılanların geçerliliği şüphelidir.
- Açık uçlu sorularda verilen cevapların anlaşılması güç olabilir

Hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 10 maddelik demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürünü tespit etmek için 16 madde bulunmaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel adalet algısını

ölçmek için 20 madde bulunmaktadır. Son bölümde ise bilgi paylaşım niyeti 3 ifadeyle ve bilgi paylaşım tutumunu 6 ifadeyle ölçmek için 9 madde yer almaktadır. Araştırma verileri toplamda 55 soru ile elde edilmiştir.

Katılımcıların anket formunda demografik özelliklere ait soruları çoktan seçmeli olarak cevaplamaları istenmiştir. Personellerin örgüt kültürü ve örgütsel adalet algısı, örgüt içindeki bilgi paylaşım niyetlerini ve bilgi paylaşımaya yönelik tutumlarını ölçmek için 5'li likert oluşturulmuştur. Oluşturulan 5'li likert, Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Emin Değilim (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Öncelikle anketler hazırlanırken tanımlama kısmı oluşturulmuştur. Bu tanımlamanın amacı, konunun ismi, amacı ve katılımcıların endişelerini gidermek adına önemli görülen hususların ankete başlamadan önce bildirilmesidir. Aşağıda kullanılan ölçekler ile ilgili detaylı bilgiler paylaşılmaktadır.

Örgüt Kültürü Ölçeği

Deshpande ve diğerlerinin (1993) kullandığı ölçeğin temelleri Cameron ve Freeman'ın (1991) çalışmasına dayanmaktadır. Deshpande ve diğerleri (1993) tarafından geliştirilmiş 16 ifadeli ölçekte örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört boyutta (örgüt türü, örgüt çalışanlarını bir arada tutan bağ, liderlik ve örgütün stratejik vurguları) ele alınmıştır. Dört boyuttaki her bir ifade dört örgüt kültürü tipi (klan, hiyerarşi, adokrasi ve pazar) ile ilişkilidir. Bu ölçekte katılımcıların örgütlerini tanımlamalarına yönelik ifadeler bulunmaktadır. Katılımcılardan her bir ifadeyi okumaları ve genel olarak ifadelerin kendi örgütlerini ne kadar betimlediğini belirtmeleri istenmiştir.

Örgütsel Adalet Ölçeği

Örgüt içindeki adalet algısını ölçmek üzere, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Yıldırım (2002; 2007) tarafından Türkçe'ye çevrilip güvenilirlik ve geçerliliği ortaya konan Örgütsel Adalet Ölçeği 'nden (Justice Scale) yararlanılmıştır.

Örgütsel Adalet Ölçeği, adil dağıtım algısını ölçmek üzere bir boyut, adil işlem algısını ölçmek üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Farklı iş sonuçlarının (ücret düzeyi, iş yükü, iş sorumlulukları) adillliğini tayin eden adil dağıtım ölçeği 5, işyerinde karar alma mekanizmalarını ölçen adil işlem ölçeği 6, çalışanların kendi ihtiyaçlarının dikkate alındığını ne kadar hissettiklerini ve iş kararları için yeterli açıklamanın ne kadar yapıldığını ölçen adil etkileşim ölçeği ise 9 maddeden oluşmaktadır (Yıldırım, 2007:264).

Bilgi Paylaşma Niyeti Ölçeği

Araştırmada kullanılan Bock ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş olan bilgi paylaşma niyeti ölçeği örtük ve açık bilgi paylaşma niyeti olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Araştırmamız kapsamında ölçeğin 3 maddeden oluşan örtük bilgi paylaşma niyeti boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Aydınhan ve arkadaşları (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği

Bilgi paylaşma tutumunu belirlemeye yönelik kullanılan ölçek Van den Hoof ve De Ridder (2004) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek bilgi paylaşma ve bilgi toplama olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Bir araştırmamızda bilgi paylaşma tutumuna yönelik olan kısmı kullandık. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Ayazlar (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Güvenilirlik Analizleri

Deshpande ve diğerlerinin (1993) örgüt kültürü ölçeği ile ilgili elde ettikleri güvenilirlik katsayıları tablo 7'de paylaşılmıştır. Ölçek Erdem (2007) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve 256 hastane çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Erdem (2007) bu çalışmada örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aşağıdaki tabloda ölçeği oluşturan araştırmacıların elde ettiği güvenilirlik katsayıları yer almaktadır.

Tablo 7: Örgüt Kültürü Ölçeği ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek Boyutları	Örgüt Kültürü Tipi	Güvenilirlik Katsayısı
-----------------	--------------------	------------------------

Örgüt Türü	Klan	.82
Örgütün Stratejik Vurguları	Pazar	.71
Liderlik	Hiyerarşi	.66
Örgüt Çalışanlarını Bir Arada Tutan Bağ	Adokrasi	.42

Kaynak: Deshpande ve diğerleri (1993).

Çalışmamızdaki örgüt kültürü değişkeninin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları ve madde-toplam korelasyonları tablo 8’de verilmiştir. Klan (.83) ve adhokrasi boyutu (.85) cronbach alfa katsayılarına göre yüksek derecede güvenilir görülmekte iken hiyerarşi (.68) ve pazar boyutu (.69) ise oldukça güvenilir düzeyde görülmektedir. Ayrıca 16 ifade için madde-toplam korelasyonu .37 ile .74 arasında değişmektedir. Büyüköztürk’e (2010) göre madde-toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddeler bireyleri iyi derecede ayırt etmektedir. Dolayısıyla elde edilen değerlere göre ölçeğin iç tutarlılığı kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 8: Çalışmaya Ait Örgüt Kültürü Ölçeği ve Güvenilirlik Katsayıları

Örgüt Kültürü Genel Güvenirlik		
.92		
Örgüt Kültürü Tipi	Sorulara Ait Madde-Toplam Korelasyonları	Boyut Genel Güvenirliği
Klan	Soru 1	.62
	Soru 5	.72
	Soru 9	.62
	Soru 13	.71
Adokrasi	Soru 2	.62
	Soru 6	.72
	Soru 10	.74
	Soru 14	.70
Hiyerarşi	Soru 3	.42
	Soru 7	.39
	Soru 11	.50
	Soru 15	.55
Pazar	Soru 4	.43
	Soru 8	.56
	Soru 12	.37
	Soru 16	.52

Örgütsel adalet ölçeğini oluşturan ve Türkçeye çevrimini yapan araştırmacıların örgütsel adalet ölçeğine yönelik gerçekleştirdikleri güvenilirlik analizleri sonucunda ortaya çıkan değerler tablo 9’da paylaşılmıştır. Buna göre elde edilen değerlerin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Örgütsel Adalet Ölçeği ve Güvenilirlik Katsayıları

Örgütsel Adalet Boyutları	Güvenilirlik Katsayısı	
	Yıldırım	Niehoff ve Moorman

	(2002)	(1993)
Adil Dağıtım	0.81	0.74
Adil İşlem	0.89	0.85
Adil Etkileşim	0.95	0.92

Çalışmamızdaki örgütsel adalet boyutuna ait güvenilirlik katsayıları tablo 10 da verilmiştir. Örgütsel adaletin tüm alt boyutlarının; dağıtım (.91), işlem (.92) ve etkileşim (.96), yüksek derecede güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir. Büyüköztürk'e (2010) göre madde-toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddeler bireyleri iyi derecede ayırt etmektedir. Dolayısıyla elde edilen değerlere göre ölçeğin iç tutarlılığı kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 10: Çalışmaya Ait Örgütsel Adalet Ölçeği ve Güvenilirlik Katsayıları

Örgütsel Adalet Genel Güvenirlik		
.97		
Örgütsel Adalet Boyutu	Sorulara Ait Güvenilirlik Katsayıları	Boyut Genel Güvenirliği
Dağıtım	Soru 1	.73
	Soru 2	.69
	Soru 3	.84
	Soru 4	.78
	Soru 5	.79
İşlem	Soru 6	.74
	Soru 7	.81
	Soru 8	.85
	Soru 9	.79
	Soru 10	.80
	Soru 11	.67
Etkileşim	Soru 12	.82
	Soru 13	.85
	Soru 14	.83
	Soru 15	.87
	Soru 16	.88
	Soru 17	.80
	Soru 18	.85
	Soru 19	.86
	Soru 20	.83

Bilgi paylaşma niyeti ölçeğine yönelik gerek Bock vd. (2005) tarafından yapılan gerek Aydınlan vd. (2010) tarafından yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronback Alfa katsayısı 0.93 çıkmıştır. Bilgi paylaşım niyetini ölçmek için kullandığımız ölçeğin güvenilirliği (.92) yüksek derece güvenilir ölçek olarak görülmektedir. Ayrıca elde edilen madde-toplam korelasyon değerlerine göre ölçeğin iç tutarlılığı kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 11: Çalışmaya Ait Bilgi Paylaşma Niyeti ve Güvenilirlik Katsayıları

	Sorulara Ait Güvenilirlik Katsayıları		Boyut Genel Güvenirliği
Bilgi Paylaşma Niyeti	Soru 1	.82	.92
	Soru 2	.86	
	Soru 3	.86	

Ölçeğin güvenilirlik analizlerinde Cronback Alfa katsayısı Van den Hoof ve De Ridder (2004) tarafından 0.85, Ayazlar (2012) tarafından ise 0.96 olarak tespit edilmiştir. Araştırmamızda bilgi paylaşım tutumunu ölçmek için kullandığımız ölçeğin güvenirligi (.93) yüksek derece güvenilir ölçek olarak görülmektedir. Ayrıca elde edilen madde-toplam korelasyon değerlerine göre ölçeğin iç tutarlılığı kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 12: Çalışmaya Ait Bilgi Paylaşma Tutumu ve Güvenilirlik Katsayıları

	Sorulara Ait Güvenilirlik Katsayıları		Boyut Genel Güvenirliği
Bilgi Paylaşma Tutumu	Soru 4	.79	.93
	Soru 5	.80	
	Soru 6	.75	
	Soru 7	.78	
	Soru 8	.83	
	Soru 9	.83	

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama süreci 27/10/2015 tarihinde başlamış ve 04/12/2015 tarihinde sonlandırılmıştır. Anketlerin personele ulaştırılması araştırmacı tarafından sağlanmış, ikinci bir kişi ya da kuruluş kullanılmamıştır. Düzce Üniversitesi'ne ait 29 fakülteye tek tek ulaşım sağlanmıştır. Ziyaret esnasında araştırmacının amacı doğrultusunda katılımcılara bilgi verilmiştir. Ayrıca anketleri belli bir noktaya bırakıp oradan alma değil tüm odalar gezilerek ankete katılım durumları sorulmuş ve katılacak olanlara anket verilmiş ve 10 dakika sonra tekrar odalara girilerek doldurulan anketler teslim alınmıştır. Anketi yüz yüze doldurmak isteyen personellere eşlik edilmiştir. Anketle ilgili soruları olduğu takdirde personeller dikkatli bir şekilde dinlenilmiş ve gerekli açıklama yapılmıştır. Verilerin tamamı elden toplama yoluyla sağlanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırma amacı doğrultusunda toplanan veriler istatistikî analiz programı SPSS 20 ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan istatistikî teknikler maddeler halinde aşağıda verilmektedir.

- Demografik özelliklere ilişkin veriler için frekans analizi.
- Araştırmada kullanılan ölçekler için güvenilirlik analizi.
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemeye yönelik çoklu regresyon analizi ve korelasyon analizi.

IV. BÖLÜM

BULGULAR

4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Değişkenler arası ilişkileri incelemeye önce ilk defa kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Katılımcılara yönelik demografik özellikler paylaşıldıktan sonra güvenilirliği ortaya koyulan bilgi paylaşma niyetinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik analizler (ANOVA ve t-testi) ve ilişkisel analizler (regresyon ve korelasyon) yapılmıştır. Araştırma modelinde ortaya konulan her bir hipotez test edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

4.1. Betimleyici İstatistikler ve Demografik Bulgular

Betimleyici istatistikler kapsamında her bir değişken ilişkin ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, soru sayıları ve kullanılan ölçek düzeylerine ilişkin bilgiler paylaşılacaktır. Demografik bulgular, katılımcılara ait temel özellikleri ifade etmek için sunulmuş olan bilgilerdir. Araştırmanın bu kısmında katılımcıların bireysel ve kurumsal özelliklerine yönelik sayılar ve yüzdeler verilecektir. Paylaşılacak olan bireysel özellikler; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, yaş düzeyi, kurumsal özellikler ise toplam çalışma süresi, günlük çalışma süresi, çalışılan birim, idari görev durumu ve unvanlarına yönelik bilgilerdir.

Tablo 13: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalama	Standart Sapma	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Ölçek Düzeyi
Klan Kültürü	2.98	0.95	4	.83	5
Adokrasi Kültürü	3.12	0.91	4	.85	5
Hiyerarşi Kültürü	3.40	0.76	4	.68	5
Pazar Kültürü	3.26	0.74	4	.69	5
İşlem Adaleti	2.92	1.00	6	.92	5
Dağıtım Adalet	3.16	1.01	5	.91	5
Etkileşimsel Adalet	3.31	1.00	9	.96	5
Bilgi Paylaşım Niyeti	4.06	0.81	3	.92	5

Bilgi Paylaşım Tutumu	3.98	0.75	6	.93	5
-----------------------	------	------	---	-----	---

Değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çalışanların örgüt içinde baskın olarak hissettikleri kültür tipinin hiyerarşi kültür yapısı (Ort.: 3.40) oldu görülmektedir. İşletme içinde algılanan adalet türü değerlendirildiğinde ise işlemsel adalet boyutunun daha baskın bir şekilde hissedildiği görülmektedir. Değişkenlere ve alt boyutlarına yönelik güvenilirlik katsayıları değerlendirildiğinde ise Kayış'ın (2010) belirttiği α değerlerine göre değişkenlere yönelik güvenilirlik katsayılarının güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 14: Demografik Bulgular

Cinsiyet	Sayı	Yüzde	Çalışılan Birim	Sayı	Yüzde
Erkek	194	60,2	Akademik	154	47,8
Kadın	128	39,8	İdari	168	52,2
Yaş	Sayı	Yüzde	Gelir Düzeyi	Sayı	Yüzde
25 ve altı	20	6,2	1001-2000	34	10,6
26-35	190	59,0	2001-3000	108	33,5
36-45	86	26,7	3001-4000	122	37,9
46-55	17	5,3	4001-5000	40	12,4
56 ve üzeri	9	2,8	5001 ve üstü	18	5,6
Eğitim	Sayı	Yüzde	Günlük Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde
Lise-Ön lisans	44	13,7	4,5-6	18	5,6
Lisans	108	33,5	6,5-8	248	77,0
Master	76	23,6	8,5-10	33	10,2
Doktora	94	29,2	10 saat ve üzeri	23	7,1
Toplam Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde	Medeni Durum	Sayı	Yüzde
0-1	12	3,7	Evli	208	64,6
1-4	110	34,2	Bekar	103	32,0
5-8	95	29,5	Boşanmış/Dul	11	3,4
9-11	23	7,1			
12 ve üzeri	82	25,5			
İdari Unvan	Sayı	Yüzde	İdari Görev	Sayı	Yüzde
Memur	73	22,7	Var	103	32,0
Bilgisayar İşletmeni	33	10,2	Yok	219	68,0
Sekreter ve Şube Müdürleri	27	8,4			
Teknisyen	20	6,2			
Hastane Personeli	13	4,0			
Akademik Unvan	Sayı	Yüzde			
Öğr.Gör.	47	14,6			
Yrd.Doç.Dr.	41	12,7			
Araş.Gör. ve Uzman	41	12,7			
Doç. ve Prof.	14	4,3			
Okutman	13	4,0			

Katılımcıların %60,2'sini erkek katılımcılar oluştururken yarısından çoğunun (%64,6) evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %39,8'ini (128 kişi) kadınlar, %60,2'sini (194 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %64,6'sını (208 kişi) evliler, %32,0'sini (103 kişi) bekârlar, %3,4'ünü (11 kişi) de boşanmış/dul oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %13,7'sini (44 kişi) lise-ön lisans mezunları, %33,5'ini (108 kişi) lisans mezunları, %23,6'sını (76 kişi) master yapmış olanlar ve %29,2'sini de doktora eğitimini tamamlamış olanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların gelir düzeyine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %10,6'sı (34 kişi) 1001-2000 TL arasında, %33,5'i (108 kişi) 2001-3000 TL arasında, %37,9'u (122 kişi) 3001-4000 TL arasında, %12,4'ü (40 kişi) 4001-5000 TL arasında ve %5,6'sının (18 kişi) da 5001 TL ve üzeri geliri olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların yaş durumuna göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %6,2'sini (20 kişi) 25 yaş altı, %59,0'ını (190 kişi) 26-35 yaş aralığı, %26,7'sini (86 kişi) 36-45 yaş aralığı, %5,3'ünü (17 kişi) 46-55 yaş aralığı, %2,8'ini de 56 yaş ve üzeri oluşturmaktadır..

Araştırmaya katılanların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %3,7'si (12 kişi) 0-1 yıl arasında, %34,2'si (110 kişi) 1-4 yıl arasında, %29,5'i (95 kişi) 5-8 yıl arasında, %7,1'i (23 kişi) 9-11 yıl arasında ve %25,5'i de 12 yıl ve üzeri çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların günlük çalışma sürelerine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %5,6'sı (18 kişi) 4,5-6 saat, %77,0'ı (248 kişi) 6,5-8 saat, %10,2'si (33 kişi) 8,5-10 saat ve %7,1'i (23 kişi) de günlük 10 saat ve üzeri çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların çalışılan birimine göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %47,8'ini (154 kişi) akademik personel, %52,2'sini (168 kişi) idari personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların idari görev durumuna göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %32,0'mın (103 kişi) idari

görevi var seçeneğini işaretlerken, %68,0'ının (219 kişi) ise idari görevi yok seçeneğini belirtmiştir.

Araştırmaya katılanların unvan durumuna göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre idari görevde bulunan katılımcıların %8,4'ünü (27 kişi) Sekreter ve Şube Müdürleri, %22,7'sini (73 kişi) Memur, Bilgisayar İşletmeni, %6,2'sini (20 kişi) Teknisyen ve %4,0'ını (13 kişi) Hastane Personeli oluşturmaktadır. Akademik görevde bulunan katılımcıların ise %4,0'ını (13 kişi) Okutman, %14,6'sını (47 kişi) Öğretim Görevlisi, %12,7'sini (41 kişi) Araştırma Görevlisi ve Uzman, %12,7'sini (41 kişi) Yardımcı Doçent Doktor, %4,3'ünü (14 kişi) Doçent Doktor ve Profesör Doktor, %10,2'sini (33 kişi) oluşturmaktadır.

4.2. Demografik Özelliklere Göre Bilgi Paylaşımına İlişkin Farklılıkların Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde ise araştırmamızın temel değişkeni olan bilgi paylaşım niyetinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere gerçekleştirilen Anova testinin sonuçlarına yer verilecektir. Buna göre bilgi paylaşım niyetinin araştırmaya katılan katılımcıların medeni durumlarına, eğitim durumlarına, gelir düzeylerine, yaş düzeylerine, toplam çalışma sürelerine, günlük çalışma sürelerine, akademik ve idari unvan durumlarına göre farklılıklar etkilenecektir.

Tablo 15: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve Medeni Duruma Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Medeni Durum	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	P
Evli	208	4,03	0,86	0,05	0,527	0,591
Bekar	103	4,12	0,68	0,06		
Boşanmış/Dul	11	4,15	0,86	0,25		
Toplam	322	4,06	0,81	0,04		

Analiz bulgularına göre akademik ve idari personellerin bilgi paylaşımı niyetlerine yönelik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0.527$, $p=0.591>0.05$). Ortalamalara (4,03-4,12-4,15)

bakıldığında medeni durumdan kaynaklanan önemli bir değişikliğin olmadığı görülmektedir.

Tablo 16: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve Eğitim Duruma Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Eğitim Durumu	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	P
Lise-Önlisans	44	4,05	0,68	0,10	0,111	0,954
Lisans	108	4,10	0,71	0,06		
Master	76	4,05	0,73	0,08		
Doktora	94	4,03	1,01	0,10		
Toplam	322	4,06	0,81	0,04		

Analiz bulgularına göre akademik ve idari personellerin bilgi paylaşımı niyetlerine yönelik algıları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,111$, $p=0.954>0.05$). Mezun olunan okulun düzeyi bilginin paylaşımına yönelik eğilimi farklılaştırabileceği düşünülmüştür. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin düşük olan bireylere kıyasla daha fazla bilgi paylaşma niyetinde olabileceği varsayılmıştır. Ancak bu beklenti istatistiksel olarak desteklenmemiştir.

Tablo 17: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve Gelir Duruma Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Gelir Durum	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	P
1001-2000	34	4,13	0,53	0,09	0,487	0,745
2001-3000	108	4,02	0,76	0,07		
3001-4000	122	4,12	0,84	0,08		
4001-5000	40	3,96	0,99	0,15		
5001 ve Üzeri	18	3,98	0,82	0,19		
Toplam	322	4,06	0,81	0,04		

Analiz bulgularına göre katılımcıların bilgi paylaşımı niyetlerine yönelik algıları gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0.487$, $p=0.745>0.05$). İstatistiksel olarak desteklenmemekle birlikte ortalamalar incelendiğinde gelir düzeyinin artışı ile birlikte bilgi paylaşmaya yönelik niyette de küçük bir düşüş görülmektedir. Günümüz iş dünyasında rekabetin de etkisi ile bilginin, özellikle stratejik bilginin bir gelir kapısı olduğu düşünüldüğünde bu yükseliş daha anlamlı hale gelmektedir.

Tablo 18: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve Yaş Düzeyine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Yaş Düzeyi	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	P
25 ve Altı	20	4,20	0,53	0,11	0,892	0,446
26-35	190	4,02	0,80	0,05		
36-45	86	4,15	0,79	0,08		
46 ve Üzeri	26	3,94	1,01	0,45		
Toplam	322	4,06	0,81	0,04		

Analiz bulgularına göre akademik ve idari personellerin bilgi paylaşımı niyetlerine yönelik algıları yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0.892$, $p=0.446>0.05$). Günümüz iş dünyasındaki hızlı gelişim ve değişimler beraberinde örgüt içindeki bireyleri de bu değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu bağlamda bakıldığında istatistiksel olarak desteklenmemekle birlikte 46 yaş ve üzeri çalışanların bilgi paylaşım düzeylerinin en düşük seviyede olması, sahip oldukları bilgiyi yeni çalışanlara aktarmada veya yükselme çabası içinde olanlarla düşük düzeyde paylaşımları yıllar içinde elde ettikleri konuma korumak ve yeniliklere yönelik uyum sağlama konusundaki tedirginliklerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Tablo 19: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve Toplam Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Toplam Çalışma Süresi (yıl)	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	P
0-1	12	3,94	0,82	0,23	0,514	0,726
1-4	110	4,09	0,68	0,65		
5-8	95	4,09	0,77	0,07		
9-11	23	3,85	1,04	0,21		
12 ve Üzeri	82	4,07	0,93	0,10		
Toplam	322	4,06	0,81	0,04		

Analiz bulgularına göre akademik ve idari personellerin bilgi paylaşımı niyetlerine yönelik algıları örgütte toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0.514$, $p=0.726>0.05$). Hiyerarşik bir yapı içinde çalışan ve belirli kural ve prosedürler dahilinde yıllarca aynı sisteme bağlı olarak

çalışmaları bakımından katılımcıların çalışma sürelerinin bilgi paylaşma niyetleri üzerinde farklılığa neden olmadığı görülmektedir.

Tablo 20: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve Günlük Çalışma Süresine Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Günlük Çalışma Süresi (saat)	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	P
4,5-6	18	4,00	0,85	0,20	1,706	0,166
6,5-8	248	4,06	0,78	0,04		
8,5-10	33	4,27	0,92	0,16		
10 ve Üzeri	23	3,78	0,81	0,16		
Toplam	322	4,06	0,81	0,04		

Analiz bulgularına göre akademik ve idari personellerin bilgi paylaşımı niyetlerine yönelik algıları örgütte günlük çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1.706$, $p=0.166>0.05$). Personellerin günlük çalışma sürelerindeki ortalamalar dikkate alındığı zamanda ise 8,5-10 saat (A.O.=4.27) işyerinde vakit harcayan çalışanların diğer çalışanlara göre bilgi paylaşım niyetine daha fazla önem gösterdikleri görülmektedir. Kurumda 10 saat ve üzerinde çalışanlar ise bilgi paylaşım niyeti noktasında diğer çalışanlara göre en düşük düzeyde bilgi paylaşım skoruna sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 21: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve Akademik Unvan Durumuna Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

Akademik Unvan	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	P
Okutman	13	3,94	0,60	0,16	0,373	0,828
Öğr.Gör.	47	4,12	0,75	0,10		
Arş.Gör. ve Uzman	41	3,97	0,93	0,14		
Yrd.Doç.	41	4,08	1,09	0,17		
Doç. ve Prof.	14	3,85	0,84	0,22		
Toplam	156	4,03	0,89	0,07		

Analiz bulgularına göre bilgi paylaşımı niyeti akademik personellerin ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0.373$, $p=0.828>0.05$). Akademik personellerin ortalamalarına bakıldığı zaman öğretim görevlilerinin (A.O.=4.12) diğer akademik personellere göre bilgi paylaşım niyetlerinin en yüksek

düzeyde olduğu görülmektedir. Doçent ve profesörlerin ise sahip oldukları bilgileri diğer örgüt üyeleriyle paylaşma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve İdari Unvan Durumuna Yönelik ANOVA Analizi Bulguları

İdari Unvan	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	ANOVA	
					F	P
Sekreter ve Şube Müdürü	27	4,44	0,53	0,10	4,833	0,001
Memur	73	4,02	0,56	0,06		
Bilgisayar İşletmeni	33	4,24	0,59	0,10		
Teknisyen	20	4,00	0,93	0,20		
Hastane Personeli	13	3,48	1,26	0,35		
Toplam	166	4,09	0,72	0,05		

Analiz bulgularına göre bilgi paylaşım niyetin idari personellerin unvanlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=4.833$, $p=0.001<0.05$). Post Hoc testi sonuçlarına göre bilgi paylaşım niyetindeki bu farklılıklar Sekreter-Şube Müdürleri ($A.O.=4,44$) ile Hastane Personeli ($A.O.=3.48$) arasında ortaya çıkmaktadır. Post Hoc testinin sonuçlarına göre bilgi paylaşımı niyetindeki ikinci farklılık ise Bilgisayar İşletmenleri ($A.O.=4.24$) ile Hastane Personeli ($A.O.=3.48$) arasında ortaya çıkmaktadır. Üniversitedeki yapının işleyişi ele alındığında bir kısım işleri yönlendirmek noktasında bilgiyi paylaşmanın görev olduğu bir konumdayken diğer bir kısım ise elindeki bilgi ile sahip olduğu konumu korumak durumundadır. Buna bağlı olarak hastane personelinin diğer gruplara kıyasla daha düşük düzeyde bilgi paylaşma tutumuna sahip olması ve sekreter ve şube müdürleri ile bilgisayar işletmelerinin yüksek düzeyde bilgi paylaşma niyetine sahip olmaları bu bağlamda açıklanabilir.

Araştırmanın bu bölümünde bilgi paylaşım niyeti değişkeninin demografik özelliklerden cinsiyet, medeni durum ve idari görevi olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere t-testi sonuçlarına yer verilecektir.

Tablo 23: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve Cinsiyet Duruma Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Cinsiyet	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	t-testi	
					t	p
Erkek	194	4,06	0,83	0,06	-0,120	0,905
Kadın	128	4,07	0,77	0,06		

Bilgi paylaşımı niyetinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin test edildiği analizde erkek katılımcılar ile (A.O.=4.06, S.S=0.83) kadın katılımcılar (A.O.=4.07, S.S=0.77) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0.120$ ve $p=0.905>0.05$). Bilgi paylaşımı niyeti kapsamında iki grubunda önemli düzeyde iş tecrübesine sahip olması ve uzun yıllar sektörde çalışmış olmasının verdiği etkiyle bilgi paylaşımı niyetinin yüksek olması gruplar arasında farklılık olmamasını açıklayabilecek bir neden olarak sayılabilir.

Tablo 24: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve Çalışılan Birime Yönelik t-testi Analizi Bulguları

Çalışılan Birim	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	t-testi	
					t	P
Akademik	154	4,06	0,86	0,07	-0,074	0,941
İdari	168	4,07	0,75	0,58		

Bilgi paylaşımı niyetinin örgütte çalışılan birime göre farklılık gösterip göstermediğinin test edildiği analizde akademik unvanlı katılımcılar ile (A.O.=4,06, S.S=0,86) idari unvanlı katılımcılar (A.O.=4,07, S.S=0,75) arasında %95 anlamlılık düzeyine göre önemli bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0,074$ ve $p=0,941>0,05$).

Tablo 25: Bilgi Paylaşımı Niyeti ve İdari Görev Duruma Yönelik t-testi Analizi Bulguları

İdari Görev Durumu	n	A.O.	Std.S.	Std. Hata	t-testi	
					t	P
Var	103	4,19	0,87	0,08	1,951	0,052
Yok	219	4,00	0,77	0,52		

Bilgi paylaşımı niyetinin personeller arasında idari görevlerinin olup olmaması durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin test edildiği analizde idari görevi olduğunu söyleyen katılımcılar ile (A.O.=4.19, S.S=0.87) idari görevi olmadığını söyleyen katılımcılar (A.O.=4.00, S.S=0.77) arasında %95 anlamlılık

düzeyine göre istatistiksel olarak bir farklılık bulunmamaktadır ($t=1,951$ ve $p=0.052>0.05$). Bununla birlikte ortalamalar ele alındığında idari göreve sahip katılımcıların bilgi paylaşma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Buldukları konum itibari ile hem yönetici hem de bir lider olarak sadece emir-komuta zincirini çalıştırmak değil, verilen emirle birlikte açıklamaları ve işin nasıl yapılacağını belirtmek de üstün asta karşı görevleri arasındadır.

4.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımına Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürü tiplerinin ve örgütsel adalet boyutlarının örgütsel bilgi paylaşım niyeti üzerindeki etkileri ve örgütsel bilgi paylaşım niyetinin örgütsel bilgi paylaşım tutumuna yönelik etkileri regresyon analizi yardımıyla incelenecektir.

Tablo 26: Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Bilgi Paylaşım Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Standart Hata β	β	t	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
(Sabit)	3.037	.215	-	14.103	.000	-	-	-	-
Hiyerarşi	.294	.086	.276	3,40	.001	.285	.188	.441	2.27
Klan	-.061	.080	-.072	-.771	.441	.167	-.043	.329	3.04
Adhokrasi	.084	.088	.095	.949	.343	.211	.053	.289	3.46
Pazar	-.015	.091	-.014	-.167	.869	.196	-.009	.420	2.38

R=0,289, R²=0,084, F=7,243, p=0,000, Durbin-Watson=2,060

Yordayıcı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürü ile bilgi paylaşım niyeti arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r=.29$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r=.19$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Diğer örgüt kültürü tipi olan adhokrasi kültürü ile bilgi paylaşma niyeti arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=.21$) bir ilişki varken, diğer değişken kontrol edildiğinde bu korelasyonun $r=.05$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Diğer örgüt kültürü tipleri olan klan ve pazar boyutları ile bilgi paylaşma niyeti arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=.17$ - $r=.20$) bir ilişki varken, diğer değişken kontrol edildiğinde bu korelasyonun $r=-.043$ - $r=-.009$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Yine VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve

tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin–Watson katsayısı (2,060) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2 = .084$, $F = 7,243$, $p = .000$). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, örgüt kültürü tiplerinin bilgi paylaşım niyeti üzerindeki göreceli önem sırası; hiyerarşi, adhokrasi, pazar ve klan şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, hiyerarşi boyutunun bilgi paylaşım niyeti üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, adhokrasi, pazar ve klan boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “H1_c: Örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün bilgi paylaşımı niyeti düzeyi üzerinde bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmekte, “H1_a: Örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün bilgi paylaşımı niyeti düzeyi üzerinde bir etkisi vardır”, “H1_b: Örgüt kültürü tiplerinden Pazar kültürünün bilgi paylaşımı niyeti düzeyi üzerinde bir etkisi vardır” ve “H1_d: Örgüt kültürü tiplerinden adhokrasi kültürünün bilgi paylaşımı niyeti düzeyi üzerinde bir etkisi vardır” hipotezleri reddedilmektedir.

Tablo 27: Örgütsel Adalet Boyutları ve Örgütsel Bilgi Paylaşım Niyeti Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r	Kısmi r	Tol.	VIF
(Sabit)	3.468	.164	-	21.086	.000	-	-	-	-
İşlem	.150	.086	.185	1.745	.000	.224	.097	.265	3.780
Dağıtimsal	.073	.059	.091	1.234	.218	.198	.069	.544	1.840
Etkileşim	-.021	.081	-.027	-.264	.792	.185	-.015	.293	3.410

R=0,234, R²=0,055, F=6,113, p=0,000, Durbin-Watson=2,073

Yordayıcı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde, örgütsel adalet boyutlarından işlem boyutu ile bilgi paylaşım niyeti arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ($r = .22$) olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol edildiğinde iki değişken arasındaki korelasyonun $r = .10$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Diğer örgütsel adalet boyutu olan dağıtimsal adalet boyutu ile bilgi paylaşım niyeti arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r = .20$) bir

ilişki varken, diğer değişken kontrol edildiğinde bu korelasyonun $r=,07$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Diğer örgütsel adalet boyutu olan etkileşim boyutu ile bilgi paylaşma niyeti arasında pozitif ve düşük düzeyde ($r=,19$) bir ilişki varken, diğer değişken kontrol edildiğinde bu korelasyonun $r=-,015$ olarak hesaplandığı görülmektedir. Yine VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer ve tolerance değerleri arasında 0.20'den daha düşük bir değer olmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (2,073) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2= ,055$, $F= 6,113$, $p= ,000$). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, örgütsel adalet boyutlarının bilgi paylaşım niyeti üzerindeki göreceli önem sırası; işlem, dağıtımsal ve etkileşim şeklindedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, işlem boyutunun bilgi paylaşım niyeti üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu, dağıtım ve etkileşim boyutlarının ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu bulgular ışığında; “H_{2b}: Örgütsel adalet boyutlarından işlem boyutunun bilgi paylaşımı niyeti düzeyi üzerinde bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmekte, “2_a: Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adalet boyutunun bilgi paylaşımı niyeti düzeyi üzerinde bir etkisi vardır” ve “H_{2c}: Örgütsel adalet boyutlarından etkileşimsel adalet boyutunun bilgi paylaşımı niyeti düzeyi üzerinde bir etkisi vardır”, hipotezleri reddedilmektedir.

Tablo 28: Örgütsel Bilgi Paylaşım Niyeti ve Örgütsel Bilgi Paylaşım Tutumu Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r
Bilgi Paylaşım Tutumu	.822	.039	.764	21.176	.000	.764
R=0,764, R ² =0,584, F=448.428, p=0,000, Durbin-Watson=1.983						

Yordayıcı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ikili korelasyonlar incelendiğinde, örgüt bilgi paylaşım niyeti ile bilgi paylaşım tutumu arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=,76$) olduğu görülmektedir.

Tablodaki bulgulara göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi istatistiki açıdan anlamlıdır ($R^2 = ,764$, $F = 448.428$, $p = ,000$). Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, bilgi paylaşım niyetinin bilgi paylaşım tutumu üzerindeki etkisi görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, bilgi paylaşım niyetinin bilgi paylaşım tutumu üzerinde pozitif yönde önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Örgüt içinde bilgiyi paylaşma tutumuna ilişkin toplam varyansın %58'inin bilgi paylaşma niyeti ile açıklandığı ifade edilebilir. Bu bulgular ışığında; "H3: Bilgi paylaşım niyetinin bilgi paylaşma tutumu üzerinde bir etkisi vardır" hipotezi kabul edilmektedir.



V. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışmamızın bu bölümünde, gerçekleştirilen uygulamalı araştırmamızın sonuçlarına yer verilecektir. Bu doğrultuda ise çalışmamızın hipotezleri değerlendirilip, analiz bulgularının yorumlamaları yapılacak ve literatürdeki çalışmalarla açıklanmaya çalışılacaktır. Akabinde ise gelecek çalışmalar için yol gösterecek önerilere yer verilecektir.

Kamuya ait kurumlar kendilerini karmaşık ve dinamik şekilde gelişen bir çevrenin içerisinde bulmaktadır. Bu içinde buldukları karmaşık ve dinamik yapı içerisinde çalışan personellerden en fazla verimi alabilmeleri ve onları etkin bir vazifede istihdam etmeleri için kamu kurumları bünyelerinde hâkim olan belirli bir örgüt kültürünün oluşmasını, örgüt içindeki adaletin sağlanmasını ve bunlara bağlı olarak çalışan personeller arasında da bilgi paylaşma niyetinin artması ve bilgi paylaşma niyetini davranışa dönüştürmeleri beklenmektedir.

Çalışmamızda örgütsel bilgi paylaşım niyetine etki ettiği düşünülen üç değişken ele alınmıştır. Bunlar; çalışana ve kuruma ait özellikler, çalıştığı örgütteki kültürel yapı ve bu yapı içerisinde algılanan adalet düzeyidir. Bununla birlikte bilişsel bir süreç olan bilgi paylaşma niyetinin davranışa dönüşmesindeki etkiyi tespit etmek amacıyla bilgi paylaşım tutumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmamızda ilk olarak örgüt içinde bilgi paylaşım niyetini en çok etkileyen kültürel yapı tespit edilmeye çalışılmış, daha sonrasında örgüt içinde ne tür bir adalet algısının bilgi paylaşma niyetini artırabileceği tespit edilmeye çalışılmış ve son olarak bilgi paylaşım niyetine yönelik farklılık oluşturan demografik özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte bilgi paylaşma niyetinin bilgi paylaşma tutumuna etkisinin belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Yaptığımız çalışma sonucunda örgütsel bilgi paylaşım niyetini Cameron ve Quinn'in ortaya koyduğu dört farklı örgüt kültürü (hiyerarşi, adhokrasi, pazar ve klan kültürü) yapısından hiyerarşi kültür yapısının etkilediği tespit edilmiştir. Bilgi paylaşım niyetini arttırmak için örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünü örgüt

içinde daha da kuvvetlendirmek gerekmektedir. Örgüt içerisindeki bilgi paylaşım niyetinin artmasında otoriter yöneticilerin varlığı ve bu yöneticilerin yürüttüğü politikalar bilgi paylaşım niyetini pozitif yönde etkileyeceği sonucuna varılmıştır. Hiyerarşi kültürüne yönelik literatürde, işletmelerde belli bir otoritenin varlığından, standart kuralların etkinliğinden, işletmede her şeyin yazılı olarak belirlendiğinden ve yüksek düzeyde formalitenin var olduğundan bahsedilmektedir. Kurumun yöneticileri tarafından uygulanan otoriter davranışların kurum içindeki bilgi paylaşım niyetini arttırdığı söylenebilir. Örgüt yöneticilerinin yürüttüğü politikalar ve örgüt içi kurallar çalışanları bir arada tutmaya yarayacaktır. Böylelikle de örgüt içerisindeki çalışanların sürekli birbirleriyle iletişim halinde olmalarının bilgi paylaşım niyetlerini arttıracaklarını düşünebiliriz. Örgütteki işleyişlerin ve tarzların kişilere göre değişmemesi belli standart yapılar çerçevesinde faaliyetlerin sürdürülmesi çalışanların bilgi paylaşım niyetinde bulunmalarına olumlu etki edeceği söylenebilmektedir. Kurum içinde çalışan iş görenlere yöneticiler ve amirler tarafından sürekli bilgi paylaşım yönünde telkinatta bulunmaları çalışanları barındırdıkları bilgiyi paylaşım niyeti noktasında itici güç olarak görülebilir.

Gürdal (2013) imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan personeller üzerinde yaptığı çalışmada bilgi paylaşımını etkileyen kültür yapılarının adhokrasi ve pazar kültürü olduğunu tespit etmiştir. Bunlardan da en önemli etkinin pazar kültürünün oluşturduğunu araştırma sonucunda elde etmiştir.

Soylu (2004) doktora tezi kapsamında yaptığı çalışmada, telekomünikasyon şirketlerinde kültür boyutlarından hiyerarşi kültür boyutunun baskın olduğunu tespit etmiştir. Erdem ve arkadaşlarının (2010) Fırat Üniversitesi akademik personel üzerinde yaptıkları çalışmada örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün baskın olduğu ve üniversitede var olan yapının otokratik bir yapı olduğunu tespit etmişlerdir ve bu çalışma bizim çalışmamızla akademisyenler üzerinde uygulanması ve hiyerarşik yapının etkin olması yönünden paralellik göstermektedir. Erdem (2007) hastaneler üzerinde yaptığı çalışmada örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgudan da faydalanarak örgüt içindeki bilgi paylaşım niyetini arttırabilmek için çalışanların örgüte olan bağlılıklarını arttırmak gerektiği söylenebilir. Gönen (2012) yüksek

lisans kapsamında yaptığı tezde dört ilde bulunan hastanelerde hiyerarşi kültürünün baskın olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre hastanelerde mükemmellik anlayışının sağlanabilmesi için hiyerarşi kültürünün etkin bir şekilde yürütülmesi gerektiği saptanmıştır. Konumuza paralellik göstermesi noktasında örgüt içerisindeki bilgi paylaşım niyetiyle kurumlarda mükemmelliğe ulaşmada önemli bir yol kat edeceği düşünülmektedir.

Kurumda ortaya çıkan hiyerarşi kültür boyutu da bize, üniversitenin sloganı olan “Değer üreten üniversite” cümlesine örgüt içerisindeki yapının bu yönde paralellik göstermediği görülmektedir. Bu slogana sahip bir kurumun yeniliği hedefleyen girişimciliğe önem veren adhokrasi kültür boyutunun daha baskın olması beklenirken araştırma yapılan kurumda hiyerarşi boyutunun geliştiği görülmektedir.

Çalışmamızdan elde ettiğimiz sonuca göre Niehoff ve Moorman’ın (1993) ortaya koyduğu işlem, dağıtım ve etkileşim olan örgütsel adalet boyutlarından işlem adalet boyutunun bilgi paylaşım niyetini etkilediği elde edilen verilere göre tespit edilmiştir. İşlem adaletinin özelliklerinden bazıları şöyle sıralayabiliriz; alınan kararlarda iş görenleri dahil etmek, var olan kuralı herkese uygulamak, iş görenler tarafından yapılan hataların düzeltilebilme imkanının olması ve karşılaşılabilecek hatalara karşı tedbirlerin alınması. Bu özellikler çerçevesinde, kurum içerisinde çalışan personellerin kurum için alınan kararlarda söz sahibi olmaları onları çevresiyle bilgi paylaşım niyetinde olmalarını sağlayacaklardır. Fikirlerini özgürce ifade edebildikleri ortamlar oluşturulabilirse çalışanlar sahip oldukları bilgileri daha kolay paylaşma niyetinde bulunacaktır. Örgüt içerisindeki adalet davranışının mükafat veya ceza noktasında herkese adilane uygulanmasıyla da iş görenler adil ortamda çalıştıkları algısına varacaklardır ve böylelikle kurum içindeki çalışma arkadaşlarıyla veya üst kademedeki amirleriyle daha kolay bilgi paylaşma niyetinde bulunacaklardır. Çalışanların yaptıkları işlerde yapabilecekleri karşılaşılabilecekleri hataları en aza indirmek iş görenleri yöneticiler tarafından değer verildiği algısına yöneltecek ve bunun sonucunda da örgüt içindeki bilgi paylaşma niyetlerinde olumlu etki sağlayacaktır. Kurum içinde ortaklaşa yapılan bir iş sonucunda dağıtılan ödüllerin veya verilen cezaların adil bir şekilde dağıtılması kişiyi örgüte daha çok

bağlayacaktır ki bundan dolayı da iş görenler örgüt içinde sahip olduğu bilgiyi çalışma arkadaşlarıyla paylaşma niyetine yönelecektir.

Örgüt içindeki personellerin bilgi paylaşım niyetinde daha fazla bulunmaları için yöneticilerinin personellerin yaptıkları işler karşılığında sergiledikleri adalet tavrı onları paylaşma daha fazla itmektedir. Demirel ve Seçkin (2011) ilaç sektöründe çalışan personeller üzerinde yaptıkları çalışmalarında örgütsel adalet boyutlarının tümünün çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşma yönünde olumlu yönde bir etki oluşturduğunu saptamışlardır. Aynı çalışmada araştırmacılar, örgütsel adalet boyutlarının düzeylerinin yükselmesiyle bilgi paylaşımının da buna bağlı olarak yükseleceğini söylemektedirler. Chiu ve Wang (2006) sanal toplulukların bilgi paylaşımı ve örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişkiyi incelerken etkileşimsel ve dağıtımsal adalet boyutlarının personeller üzerinde olumlu etki yaptığını söylerlerken işlemsel adalet boyutunun ise negatif bir etki yaptığını belirtmektedirler. Bilsel (2013) yaptığı çalışmasında örgütsel adalet boyutları olan işlemsel, etkileşimsel ve prosedürel adalet boyutlarının her üçünün de örgüt çalışanlarının motivasyonlarını arttırdığını saptamıştır. Motivasyonu yüksek olan çalışanlarında örgüt içerisinde bilgi paylaşımında daha fazla bulunacağı söylenebilir. Yürür (2001) çalışmasında işlemsel adalet boyutunun örgüt içerisindeki ödül dağıtım sisteminde daha etkili olduğu ve personellerin bu sistemden daha fazla etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı da örgüt içerisindeki ödül dağıtımının adil olduğunu düşünen işgörenlerin elde ettikleri bilgileri paylaşma davranışında bulunabileceği söylenebilir.

Çalışma sonucunda elde ettiğimiz bir diğer sonuca göre de örgütsel bilgi paylaşım tutumunun örgütsel bilgi paylaşım niyetinin artmasına paralel nitelikte artış gösterdiği görülmüştür. Bu noktada da örgütte faaliyette bulunan personellerin sahip oldukları bilgiyi başkalarıyla paylaşma davranışının artması için örgüt içindeki bilgi paylaşım niyetini arttırmak gerekmektedir. Elde edilen sonuçlara göre dolaylı olarak örgüt içindeki personellerin bilgi paylaşım davranışında bulunmalarını sağlamak için hiyerarşi kültür yapısı altında işlemsel adaleti benimseyip iş görenlere bunlar hissettirilmelidir.

Araştırma sonuçlarına göre örgütte faaliyet gösteren akademik ve idari personellerin bilgiyi paylaşmaya yönelik niyetleri demografik özellikler bakımından (cinsiyet, eğitim düzeyleri, yaş düzeyleri, medeni durumları, toplam çalışma süreleri, günlük çalışma süreleri, çalışan personellerin idari görevlerinin olup olmaması, akademik veya idari alanda çalışmaları) farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte bilgi paylaşım niyetinin idari personel unvanına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Hastane personellerinin diğer gruplara kıyasla örgüt içerisinde bilgi paylaşım niyetinde bulunmadıkları elde edilen bulgularla tespit edilmiştir. Akademisyenlerin unvanlarına göre gruplanmasında ise anlamlı bir farklılık görülmemekle birlikte doçent ve profesör unvanına sahip kişilerin örgüt içerisinde bilgi paylaşım niyetlerinin diğer gruplara kıyasla düşük olduğu tespit edilmiştir. Üniversite kurumunun bilgi yönünden paylaşımcı bir yapıya sahip olması beklenirken yüksek unvana sahip bireylerin bilgi paylaşım yönünde diğer unvanlara göre negatif yönlü olması dikkat çekici bir bulgudur.

Örgüt kültürü ve örgütsel adaleti oluşturan boyutlardan kurum içinde benimsenen boyutlar örgüt içerisindeki çalışan personeller arasındaki bilgi paylaşım niyetini farklı yönlerde etkilemektedir. Bunun yanında bilgi paylaşım niyetini önemseyip benimseyen personellerde bunu davranışa dönüştürmede farklı oldukları görülmektedir. Özellikle örgüt içerisindeki adaletin işgörenler tarafından adilliği konusunda şüphe edilmesi, örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanlarını farklı düzeylerde etkilemekte ve bilgi paylaşım niyetini etkilemektedir. Buda bilgi paylaşım davranışına yön vermektedir. Bu adalet anlayışının negatif etkilerden arınması örgüt içerisindeki bilgi paylaşım niyetini ve tutumunu daha kolay bir şekilde işlemesini sağlayacaktır. Araştırma sonunda elde edilen bulgularda bu yargıyı desteklemektedir. Bu bağlamda, örgüt yöneticileri bilgi paylaşım niyetini ve tutumunu pozitif yönde etkileyecek örgütsel yapıyı kurmak durumunda ve bilgi paylaşım niyeti ve tutumunu arttıracak adalet olgusunu örgüt içerisinde yaygınlaştırma görevleri üzerine düşmektedir.

Örgüt içerisinde faaliyet gösteren personellerin yaptıkları görev sonrasında karşılaştıkları ceza veya mükâfatın adilane olduğunu ve bu karşılaştıkları muamelenin bu örgüt içerisinde olması gereken durum olduğuna dair çalışanları

inandırmak ve bunu kabul ettirmek yöneticilerin en önemli sorumluluğu olarak görülmektedir. Bundan dolayı da yöneticiler ceza veya mükâfatın hak edilmesi zamanında gelişen tüm süreçle alakalı bilgileri örgütteki personellerle paylaşmalıdır ki çalışanlar alınan sonuçların adilliğine güvenebilsinler. Yapılan uygulamaların içeriğine ve sonuçlarına ait bilgiler yöneticiler tarafından personellere aktarılmadığı takdirde çalışanların örgüt içerisindeki yapıyı ve adaleti sorgulamalarına sebebiyet vermektedir. Örgütte oluşan kültürün ve adalet algısının güvenilir olması işgörenlerin yaptıkları işe olan bağlılıkları da artacak ve daha kolay motive olacaklar ve örgüt içindeki bilgi paylaşım niyetini ve tutumunun artmasına sebep olacaklardır.

Bu çalışma doğrultusunda, literatürde de belirtildiği gibi bilgi paylaşım niyetinin son derece önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bilgi paylaşımı niyetinin güçlendirilmesi için örgüt içerisinde otoriter bir düzenin olması ve adilane davranan yöneticilerin bulunması gerekmektedir. Personeller üzerinde bilgi paylaşım niyetini ve dolayısıyla bu niyeti davranışa döndürmelerini sağlamak için ödül-ceza uygulamasının gerekliliği görülmektedir. Bunun içinde örgüt hiyerarşi kültür yapısında bu sistemi deruhte etmelidir. Eğer kuruma ait özellikleri barındıran hiyerarşi örgüt kültürünü oluşturamazsa yöneticiler bilgi paylaşım niyeti ve tutumu üzerinde engelleyici etkilerde oluşabilecektir. Yöneticiler örgütte ödül-ceza olayını yapamadıkları takdirde yani işlemsel adaleti oluşturamadıkları zaman örgüt içinde bilgi paylaşım niyeti ve tutumunu kendi elleriyle engellemiş olacaklardır.

Katılımcılara yöneltilen son soruya göre katılımcılar kurum içindeki gidişatın böyle çalışmalarla düzeleceğine inanmamaktadırlar. Bundan dolayı da bilgi paylaşımını resmi ortamlarda ve örgütün yapısına göre yapmaktadırlar. Eğer bu tarz çalışmaların bir şeyleri düzeltereğine personeller inanırsa ellerinde olan bilgileri daha kolay paylaşacakları söylenebilir.

Özetle yapılan çalışma ve elde edilen sonuçlar çerçevesinde, örgüt içindeki bilgi paylaşım niyetinin ve tutumunun geliştirilmesi veya bütüne yaymak için aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

- Personellere örgütün hedef ve amaçlarının açıkça belirtilmesi,

- Benimsenen örgüt tarzının gerekliliklerini yerine getirilmesi,
- Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde adaletli davranmaları,
- Yöneticiler tarafından belirlenecek olan mükafat yönteminin geliştirilmesi ve uygulanması,
- Örgüt içerisinde saygı, sevgi, güven ve adaletin ön planda tutulması,
- Alınacak olan kararlara personellerin katılması,
- Personellerin görüşlerine önem verilmesi,
- Farklı düşüncelere değer verilmesi,
- Örgüt içerisinde bilgi paylaşımı niyetine ve tutumuna özendirilmesi,
- Bilgi paylaşım niyetinin ve tutumunun sağlanması için uygun adalet boyutunun ve kültür tarzının oluşturulması.

Örgüt kültürü ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımı niyetine etkisi ve bilgi paylaşım niyetinin bilgi paylaşım tutumuna etkisini ortaya koymak için bu çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ileride bu alanda araştırma yapacak değerli araştırmacılar içinde yol gösterici olabilir. Çalışmamız Düzce Üniversitesi çalışanları ile sınırlandırılmış olmakla birlikte diğer kurumlarla veya işletmelerle de bu çalışma yapılabilir. Araştırmamızda örgüt kültürü noktasında Cameron ve Quinn'in (1990) örgüt kültürü modeli, örgütsel adalet noktasında Niehoff ve Moorman'ın (1993) örgütsel adalet boyutları esas alınarak yapılmış, bilgi paylaşım niyetinde Bock ve arkadaşlarının (2005) geliştirdiği ölçek ve bilgi paylaşım tutumunda ise Van Den Hoof ve De Ridder'in (2004) geliştirdiği ölçekler kullanılmıştır. Farklı boyutlar ve ölçeklerde kullanılarak farklı araştırmalar yapılabilir. Örgüt kültürü ve örgütsel adaletin dışında da bilgi paylaşım niyetini ve tutumunu etkileyen farklı faktörlere çalışmalarda yer verilebilir.

Gelecekte bu yönde yapılabilecek çalışmalara katkı sağlaması açısından aşağıdaki öneriler yol gösterici olacaktır:

- Konunun Türk dünyasına ait yazına daha da fazla katkı oluşturabilmesi için çalışma kapsamına Türk dünyasındaki tüm üniversiteler dahil edilmesi,
- Çalışma dahiline üniversite olarak başka üniversitelerinde dahil edilmesi,
- Devlet veya vakıf üniversiteleri arasında farklılığı ölçmek için bir arada değerlendirilmesi,
- Konuya ait başarı veya başarısızlığı belirleyebilmek için birebir olarak üniversite yöneticileriyle görüşmek,
- Personellerin örgüt kültürü, örgütsel adalet algılarını ve bilgi paylaşım niyet ve tutumlarını görüşme ve gözlem yollarıyla incelemek,

Bu yönde ilerde yapılacak çalışmalara yol göstermek için örgüt kültürü, örgütsel adalet ve örgütsel bilgi paylaşım niyeti ve tutumu arasındaki ilişkilere yer vermek gibi hususlar dikkate alınabilir.

KAYNAKÇA

ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz içinde, *Advances in Experimentat Social Psychology* (Vol. 2) (s. 267-299). New York: Academic Press.

AKAT, İ. (1992), *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*, Ankara: TOBB.

AKINCI, B. Z. (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.

AKKOÇ İ., ÇALIŞKAN A., TURUNÇ Ö., (2012) “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü” *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi, cilt:19 sayı:1 sayfa:112

AŞAN, Ö., (2006) *Hiperlink (Firm)*. Edition: 1. bs. İstanbul.

AKYOL Şeyda, (2009), “Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi Ve Liderlik İlişkisi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

ALTUNIŞIK, R. (2010). *Araştırmalarda Ölçme ve Ölçekler*. (Editörler: R. Altunışık, R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

ALTUNIŞIK, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

ATALAY C.Giderler; (2010), *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa, Ekin Basım Yayın.

ATAMAN Göksel, (2001), “İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Ve Yeni Yaklaşımlar”, İstanbul, Türkmen Kitapevi.

AYAZLAR, G. (2012), “Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel

İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AYDINTAN, B., Göksel, A. ve Bingöl, D. (2010), “Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(1), 1-26.

AYDOĞAN, Z. F. (2004), “Örgüt Kültürü ve İklimi”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 203 – 215.

BAKAN İ., (2011), Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular, Gazi Kitapevi, Ankara.

BAKAN İ., Büyükmeşe T., Bedestenci Ç.H., (2004), Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Alfa Akedemi Basın Yayın, İstanbul.

BARTOL, K. M., & Srivastava, A. (2002). „Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organisational Rewards. *Journal of Leadership and Organisation Studies*, 9(1), 64-76.

BARUTÇUGİL, İsmet. (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İkinci basım: İstanbul.

BERBEROĞLU, G. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8 (1-2).

BİES, R., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for fairness. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations*, Greenwich.

BLODGETT, J. G., Hill, D. J., ve Tax, S. S. 1997. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2): 185-210.

BOCK, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., ve Lee, J.N. (2005), “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate”, *MIS quarterly*, 87-111.

BOZKURT, T. (1996) İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara, 83–103

BOZKURT, T. (1996), “İşletme Kültürü”, S. Tevrüz, (der.) Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde Ankara:Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını.

BUDAK Gökşen, (2015), “Psikolojik Dayanıklılık Ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi” Başkent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

CABRERA, A., Cabrera, E.F. ve Barajas, S. (2001). “The Key Role of Organizational Culture in A Multi-System View of Technology-Driven Change”, International Journal of Information Management, 21(3), 245-261.

CAMERON, K.S., Freeman, S.J., “Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness”, Research in Organizational Change and Development, Vol.5, (1991), 23-58.

CAMERON, K.S., Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. NJ: Prentice-Hall: Upper Saddele River.

CİHANGİROĞLU, N. ve Yılmaz, A. Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 195-212.

CONNELLY, Catherine E. ve KELLOWAY, Kevin E. (2003) “Predictors of Employees’ Perceptions of Knowledge Sharing Cultures”, Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, No:5, pp.294-301.

CROPANZANO, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. and D. E. RUPP, (2002). Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice, Journal of Vocational Behavior.

ÇAKIR, M. ve Örucü, E. (1999), “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1), 19-40.

ÇAKMAK K. Ö. (2005) Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÇELİK Vehbi, (2000) Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem Yayıncılık, 2.Basım, Ankara.

ÇOLAK, M. & Hayat Erdost E., (2004). "Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, 51-84.

ÇÖP, S. (2008). Türkiye Ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

DEMİR Ömer, ACAR Mustafa, (1992), Sosyal Bilimler Sözlüğü, İstanbul: Ağaç Yayıncılık.

DEMİREL Yavuz ve SECKİN Zeliha, (2008). "Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine etkileri" Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1.

DEMİREL Yavuz ve Yeniçeri Özcan, (2007). "Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi

DEMİREL, Y., (2007), "Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı", 2. Baskı, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

DESHPANDE, R., Farley, J.U., Webster Jr., F.E., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", Journal of Marketing, Vol.57, (1993), 23-27.

Dinçer, Ö. (2008) Örgüt geliştirme teori uygulama ve teknikleri. İstanbul: Alfa Yayın.

DOĞAN, H. 2002. İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(2): 71-78.

DOĞAN, S. (1997), “İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, Amme İdaresi Dergisi, 30 (4), 53-74.

DURNA, U. ve DEMİREL, Y. (2008). “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.30, Ocak-Haziran, ss.129-156.

EHTİYAR, R. (2003), “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 5, 66-78.

ERDEM Ferda, İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Ün., Ankara,1996.

ERDEM, F. (1996), “İşletme Kültürü”, Ankara: Frederich Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayını.

ERDEM, R. (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79

ERDOĞAN, İlhan, (1997)İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayınları, İstanbul.

ERDOĞAN, B., Liden, R. C. ve Kraimer, M. A., (2006). “Justice and Leader Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture”, Academy of Management Journal.

ERDOĞAN, İlhan, (1994), İşletmelerde Davranış, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

EREN, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basımevi, İstanbul,6.baskı, s 122–123

ERENGÜL, B. (1997). Kültür Sihirbazları, Evrim Yayınevi, İstanbul, s 25 Eskişehir

ERKMEN Turhan, (2010), “İşletmelerin Başarısında En Temel Paradigma Örgüt Kültürü”, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

ERTÜRK, A., (2007). “Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians Mediating Role of Trust in Supervisor on the Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behaviors”, Journal of Managerial Psychology.

FİDAN, Y. (1996), “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, Verimlilik Dergisi, 2, 17-29.

FOLGER, R. ve Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management, London: Sage Publications.

GENÇ Nurullah; “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1-2, Erzurum, 1993, s.301-302.

GİZİR, Sıdıka (2008), “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, Aralık, s.182-196.

GÖK Elif Elvan;(2007) “Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Ve Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

GREENBERG, J. (1993). The Intellectual Adolescence of Organizational Justice, Social Justice Research.

GREENBERG, J., Baron, R. A., (2000), “Behavior In Organizations”, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA.

GÜÇLÜ, N, (2003), “Örgüt Kültürü”, Sosyal Bilimler Dergisi, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sayı:6, 147-159

GÜNEY Salih; Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

GÜR Emel, (2014), “Kamu, Özel Ve Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Durumları”, Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

GÜRCÜ, Ö. D. (2012). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi Üzerine Yalova İli Kamu Ve Özel Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

GÜRÇAY Cemile,(2001) “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasına Sektörel Farklılığın Etkisi”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:3, sayı: 1, <http://www.isguc.org /cgurcay1.htm>.

HALİS, M., (2003), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”, Sosyal Bilimler Dergisi, Manas Üniversitesi, Sayı:5, Bishkek, 109-135

HAMPTON W.J. 1986. The Next Act at Chrysler, Business Week.

HOFSTEDE, G. (1990). “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, Administrative Science Quarterly, Vol.35, No.2 286- 316.

HOFSTEDE, G. (1993). “Cultural Constraints in Management Theories”, The Executive, Vol. 7, No. 1, 81-94.

HOFSTEDE, G. (1998a). “Attitudes, Values and Organizationai Culture: Disentangling the Concepts”, Organization Studies, 19/3, 477-492.

HOFSTEDE, G. (1998b). “Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach”, Journal of Management Studies, 35:1, 1-12.

IPE, M. (2003). “Knowledge Sharing In Organizations: A Conceptual Framework”, Human Resource Development Review, Vol:2, c.4, ss.337-359.

IRAK, D. U., (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, Türkiye Psikologlar Derneği, Türk Psikoloji Yazıları

İŞİK Oğuz, Özgür Uğurluoğlu Ve Mahmut Akolat, (2012), “Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Doğu Üniversitesi, 13(2): 254-265.

İÇERLİ, L., (2010), “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, Aksaray Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:1), 69-87

İLHAN, T. (2006), “Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme”, Atatürk Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi, 20 (2), 273-292.

İNCE, M. and Gül, H., (2011b). “The Role of the Organizational Communication on Employees’ Perception of Justice: A Sample of Public Institution from Turkey”, European Journal of Social Sciences.

İPEK. C. (1999). Resmi ve liseler ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen öğrenci ilişkisi., Ankara. (Yayımlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

İŞBAŞI Janset Özen, (2001) “Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü”, Yönetim Araştırmaları Dergisi.

İŞCAN, Ö. F. ve Naktiyok, A., (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi.

İŞCAN, Ö. F. ve Timuroğlu, K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(1): 119-135.

İŞCAN. Ö.F. ve NAKTİYOK, A.(2002). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.

JUDGE, T. A. and Colquitt, J. A., (2004). "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict", Journal of Applied Psychology.

KARADAL, H., & Özçınar, F. (2003). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. İzmit: Kocaeli Üniversitesi İİBF.

KARAMAN, Pınar. (2009) "Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KARCIOĞLU, F. ve Timuroğlu, M. K. (2004), "Örgüt Kültürü ve Liderlik", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 2, 319-338.

KAYALAR Murat; Metin Özmutaf, (2007). "Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü İle Yöneticinin Yönelimsel Tutumları Arasındaki İlişkililik:100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Kayış, A. (2010), Güvenilirlik Analizi., Edit: KALAYCI, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

KESKİN, H., Akgün, A. E., ve Günsel, A. (2008). "Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi". M. Özdevecioğlu ve H. Karadal. (Editörler). "Örgütsel Davranışta Seçme Konular. Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar". Birinci Basım. Ankara. İlke Yayınevi.

KOVANCI Ahmet, (2001) Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?, Sistem Yay., İstanbul.

KOZLU, C. (1986) Kurumsal Kültür. Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, İstanbul: Bilkom Yayınları.

KÖSE, S., Tetik S., Ercan C., (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1 Manisa

KURTULUŞ, Kemal, (2010). Araştırma Yöntemleri, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

KÜÇÜKALTAN Derman, Şule Aydın Tükeltürk Ve Güney Çetin Gürkan, (2015), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Detay Yayıncılık, Ankara.

LİN, H.F. (2007), “Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, International Journal of Manpower.

MURAT, G. ve Açıkgöz, B. (2007), “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (5), 1–20.

Nakip, M. (2003). Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) uygulamalar, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Nazlı, S. (2004). Sınıf Rehberliği Etkinlikleri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(11), 135-151.

NIEHOFF, B. P., & Moorman, R. H. (1993), “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, Academy of Management Journal, 36(3), 527-556.

NURSİ, Said. (1911), Hutbe-i Şamiye, Risale-i Nur Külliyyatı, Envar Neşriyat, İstanbul.

OK (Oslo Kılavuzu) (2006). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3. Baskı, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı 2005, Tübitak Yayınları: Ankara.

ONAĞ Abidin Ozan, (2009), “Örgütsel Kültür İle Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki” Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

OUCHİ, W.G. (1987). Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, (Y. Güneri, Çev.), İstanbul: İlgı Yayıncılık.

ÖNEY-YAZICI, E., Giritli, H., Oraz, G. T. ve Acar, E. (2007), “Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry Engineering”, *Construction and Architectural Management*, 14(6), 519–531.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, (1994) “Organizasyon Kültürü”, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, Hazırlayan: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut,(2003) “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Sadırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21.

ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003). “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*.

ÖZENLİ, S. (2006) “İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Takım Anlayışına Etkisi” *Dumlupınar Üniversitesi*, yüksek lisans tezi.

ÖZER, P. S. ve Urtekin, G. E., (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, *E.Ü. İİBF Dergisi*.

ÖZKALP E.; Kirel Ç., (2013), *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım,

ÖZKALP, E. (1995), “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 59-85.

ÖZLER, H., Ergun, D. ve Gümüştekin, G. (2004). “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-25 Kasım 2004 Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Özmen, Ö. N. T., Arbak, Y., ve Özer, P.S. (2007), “Adalet verilen değerler adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma”, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, (1), 17–33.

PINAR, İ. (1999), “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi”, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, 28 (2), 37 – 78.

POLANYİ, M. (1966). The Tacit Dimension. University of Chicago Press, 1-25.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, 3.Baskı, Yayın No: 464, ALFA Yayınları, Bursa,1998.

SANAL, (2016). <http://www.turkedebiyati.org/anket-nedir-anket-nasil-hazirlanir/>

SARGUT, A.S. (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Genişletilmiş İkinci Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.

SARIKAYA Belkıs, (2011), “Bilgi Paylaşımı: Kahramanmaraş’ta Bir Alan Çalışması”, Kahramanmaraş Sütçü imam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

SCHEİN, E. (1989). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

SCHNEİDER, B. (Der.) 1990. Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.

ŞENCAN Erdal, (2013), “Bilgi Yönetimi Ve Sanal Halkla İlişkiler”, Eğitim Yayınevi, Konya.

ŞENTÜRK Faruk Kerem, (2014), “Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim Ve Çevresel Faktörler: Antalya’daki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Antalya

ŞİMŞEK, M. Şerif, (2001), Yönetim ve Organizasyon (Yenilenmiş 6.Baskı). Konya: Günay Ofset.

ŞIŞMAN, M. (2002), Örgütler ve Kültürler, Ankara: Pegem Yayıncılık.

TAŞÇIOĞLU Hümevra, (2010), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay” Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

TAŞGİT Y.E., (2013), “İş Çevresi, Kurum Kültürü Ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze.

TAŞKIRAN Erkan; Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011

TEMİZ, M. Ö. (2001), “Organizasyonel Kültür ve İş Performansı”, Active Bankacılık Finans Dergisi, Eylül-Ekim, 1-6.

TEOMAN, D.Derya; (2007) Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış Ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

TERZİ A.R., (2000), “Örgüt Kültürü”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TINAR, M. Y. (1990) “Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5 (1-2), 78-90.

TOPRAKKAYA, A, (2009), Aristoteles’te Adalet Kavramı, Uluslararası sosyal Araştırma Dergisi,

TÜRK M. Sezai, (2007), “Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini”, Gazi Kitapevi, Ankara.

UNUTKAN, G.A.(1995), İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü, İstanbul Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ÜÇÖK, T. (1989), “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (1-2), 308-323.

ÜSDİKEN, B. (1989), “Mükemmeli Arayış: On Yıl Önce. Beş Yıl Sonra”, Journal of Economics and Administrative Sciences.

VAN DEN Hooff, B. ve De Ridder, J.A. (2004), “Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing”, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.

VAROL, M. (1989), “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 44 (1-2),195-222.

VURAL, B.A.; Coşkun, G., (2007), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

WANG, X., Liao, J., Xia, D. and Chang, T., (2010). “The Impact of Organizational Justice on Work Performance”, *International Journal of Manpower*.

YAĞMURLU, A. (1997), “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1-4), 717-724.

YAKUT, F. (2003). *Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. İzmit: Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F.*

YANIK Oktay, (2014) “Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü” *Atatürk Üniversitesi, Doktora Tezi*

YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

YELBOĞA, A. (2012). “Örgütsel adalet ile iş doyumunu ilişkisi: ampirik bir çalışma”. *Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review*, 12 (2), 171-182

YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (2. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

YILDIRIM, F. (2002), “Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIRIM, F. (2007), “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.

YILMAZ G. (2004), “İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum Ve Davranışları Üzerindeki Etkisi”, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi.



EKLER

EK 1- Bireysel ve Kurumsal Özellikler

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Düzce Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülmekte olan “**Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerindeki Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği**” konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Anket çalışmamıza destek veren üniversite çalışanlarının isimleri gizli tutulacak olup, asla açıklanmayacaktır. Anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen anketimizi isminizi belirtmeden cevaplayınız.

Araştırmamıza değerli görüşlerinizle destek vermeniz ve bu sayede elde edilecek sonuçların üniversitenizin ve sonrasında ülkemiz üniversite yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlayacağı görüşüyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

Yrd. Doç. Dr. Faruk Kerem ŞENTÜRK

Yasin CARMAN

Düzce Üniversitesi / İşletme Fakültesi

BİREYSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olan kutucuğun içine (X) işareti koyunuz, boşlukları ise yazarak doldurunuz.

Cinsiyet: Erkek Kadın

Medeni Durum: Evli Bekar Boşanmış/Dul

Eğitim Durumu: Lise / Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

Gelir Düzeyiniz: 1001- 2000 TL 2001-3000 TL 3001-4000 TL
 4001-5000 TL 5001 TL ve üzeri

Yaşınız:.....

Çalışma Süreniz (Başlangıçtan Bugüne):.....Yıl.....Ay **Günlük Çalışma Süreniz:**.....Saat

Çalıştığınız Birim: Akademik İdari
 Var Yok

İdari Göreviniz:

Unvanınız:

EK 2 – Örgüt Kültürü Ölçeği

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda çalıştığımız işletmeyi tanımlamaya yönelik ifadeler yer almaktadır. Size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.						
1	Kurumumuz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar birçok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.					
2	Kurumumuz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar.					
3	Kurumumuz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.					
4	Kurumumuz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.					
5	Kurumumuzu bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir . Bu kuruma bağlılık yüksektir.					
6	Kurumumuzu bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye olan bağlılıktır. Öncü olmaya önem verilir.					
7	Kurumumuzu bir arada tutan şey resmi kurallar ve politikalarıdır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.					
8	Kurumumuzu bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.					
9	Kurumumuzun yöneticisi genellikle bir rehber , bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.					
10	Kurumumuzun yöneticisi genellikle girişimci , yenilikçi veya risk alan biri olarak düşünülür.					
11	Kurumumuzun yöneticisi genellikle koordinatör , düzenleyici veya idareci biri olarak düşünülür.					
12	Kurumumuzun yöneticisi genellikle üretimci , teknisyen veya sıkı bir sürücü olarak düşünülür.					
13	Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. İşletme içinde yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.					
14	Kurumumuz büyümeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni zorluklara karşı hazır olmak önemlidir.					
15	Kurumumuz istikrar ve kahcılığa önem verir. Etkili, düzgün işlemler önemlidir.					
16	Kurumumuz rekabetçi faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.					

EK 3 – Örgütsel Adalet Ölçeği

	2. ÖRGÜTSEL ADALET	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Aşağıda iş koşullarınıza yönelik ifadeler bulunmaktadır. Size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.					
1	Çalışma programım adildir.					
2	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.					
4	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.					
7	Yöneticiler, işle ilgili kararlar alınmadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.					
8	Yöneticiler, işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.					
9	Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verirler.					
10	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.					
13	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranır ve önem verirler.					
14	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bana karşı dürüst ve samimidirler.					
16	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim, bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.					
17	Yöneticilerim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.					
18	Yöneticilerim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.					
19	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.					
20	Yöneticilerim işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklarlar.					

EK – Bilgi Paylaşma Niyeti ve Tutumu Ölçeği

3. BİLGİ PAYLAŞMA NİYETİ VE TUTUMU		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda edindiğiniz deneyim ve tecrübeleri paylaşma durumunuza yönelik ifadeler yer almaktadır. Size uygun ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.						
1	İş tecrübemi ya da teknik bilgimi sık sık diğer grup üyeleriyle paylaşmaya istekliyimdir.					
2	Diğer grup üyelerinin isteği üzerine sorunları çözmek için kullandığım yolları onlarla paylaşmaya istekliyimdir.					
3	Eğitim ve öğretimimden edindiğim uzmanlığımı, diğer grup üyeleriyle en etkin şekilde paylaşmaya istekliyimdir.					
4	Yeni bir bilgi öğrendiğimde, mutlaka çalıştığım bölümdeki arkadaşlarıma da bundan bahsederim.					
5	Sahip olduğum enformasyonu, bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
6	İşle ilgili becerilerimi bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
7	Yeni bir bilgi öğrendiğimde, mutlaka diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarıma da bundan bahsederim.					
8	Sahip olduğum enformasyonu diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
9	İşle ilgili becerilerimi, diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					

Bu tür çalışmaların kurum içinde yanlış giden şeyleri düzeltereğine;

- Kesinlikle İnanıyorum İnanıyorum Emin Değilim İnanmıyorum
 Kesinlikle İnanmıyorum

Katılımınız için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

EK 4 – Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 27/11/2015-58788



T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı :57909333/300/
Konu :Araştırma İzi H.k

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi :27.10.2015 tarih ve 55717 sayılı yazınız.

Enstitünüzde ilgi yazını değerlendirilmiştir. Konu ile ilgili Üniversitemiz Personel Daire Başkanlığı'nın Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı İşletme teali yüksek lisans programını öğrencisi Yasın CARMAN'ın "Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerindeki Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği" konulu tez çalışması anketi hakkında Üniversitemiz akademik ve idari personeline uygulama talebi ile ilgili görüşü yazınız ekinde gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. İlhan GENÇ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EK :
Yazı (1 Sayfa)

<http://bilgi.duzece.edu.tr/index.php/Departman/Belge/Duyuru/58788>

Konular: Yerleşke Konuları/DÜZCE 81600

Tel : 0(380) 542 1138

F-Posta :

ogrenciler@duzce.edu.tr

BARKOD NO: *90810022882*

Ayrıntılı bilgi için lütfen: Mustafa Turan

Faks: 0(380) 542 1139

Elektronik ađ:www.ogrenciler.duzece.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 5 – Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 26/11/2015-58207



T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Daire Başkanlığı
Akademik Büro Şube Müdürlüğü



Sayı :11414540/600/
Konu :Araştırma ve Planlama
İşleri(Genel)

ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞINA

İlgi :10/11/2015 tarihli, 54895 sayılı ve "Araştırma İzni H.k" konulu yazı

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme tezi yüksek lisans programı öğrencisi Yasin CARMAN'ın, tez çalışması kapsamında "Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerindeki Etkisi: Düzce Üniversitesi Örneği" konulu anketini Üniversitemiz akademik ve idari personeline uygulama talebi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR
Rektör

<http://bilgi.duzce.edu.tr/enicisi/Duzce/BelgeDuzulme.aspx>

Konaklıp Yerleşke Merkezi/Düzce 81620

Tel : 0 380 542 11 30

E-Posta : personel@duzce.edu.tr

BAKIMLI NO: "8000-1071882"

Ayrıntılı bilgi için lütfen: Sıra Yılmaz Bek

Faks: 0 380 542 11 21

Elektronik ağı:http://personel.duzce.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Yasin CARMAN

Adres: Zafer Mah. 1061 Sok. No:16 Merkezefendi/DENİZLİ

Gsm: (541) 976 2766

E-mail: carman_yasin@hotmail.com

Kişisel Bilgiler

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri: Çameli-DENİZLİ

Doğum Tarihi: 23.04.1990

Askerlik Durumu: 03.01.2017 (Tecil)

Medeni Durum: Bekar

Eğitim Durumu

- Denizli Cumhuriyet Lisesi – 2004/2007
- Düzce Üniversitesi-Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu – 2008/2013
- Düzce Üniversitesi-İşletme ABD – 2013/2016

İş Deneyimleri

1. 01.06.2011-15.09.2011 – Öztürk Otel
 - Resepsiyonist (Denizli)
2. 01.06.2012-15.09.2011 – Bulut Hotel
 - Önbüro Şefi (Denizli)
3. 02.06.2013-13.08.2013 – Bitola Travel
 - Seyahat Acenta Elemanı (Düzce-Akçakoca)

Genel İlgil Alanları

- Sportif aktiviteler
- Teknolojik gelişmeler
- İnternet
- Yönetim, Davranış Bilimleri ve Pazarlama Üzerine Kitaplar

Bilgisayar Bilgisi

- Office Programları (Word, Excel, Power Point)
- Rezervasyon Programları (Elektra, Fidelio)

