

# Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

**Yavuz Demirel\***  
**Zeliha Seçkin\*\***

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ile çalışanların bilgi paylaşımaları arasındaki ilişkiyi inceleyerek örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine olumlu veya olumsuz etkisini belirlemektir. Araştırmanın verileri İstanbul'da ilaç sektöründe faaliyette bulunan A işletmesinin 138 çalışanından toplanmıştır. Verilerin elde edilmesinde, anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, örgütsel adalet üç temel boyutla ele alınmıştır. Birincisi işlemsel adalet, ikincisi dağıtımsal adalet, üçüncüsü ise etkileşimsel adalettir. Bilgi paylaşımı ise beş temel boyutta incelenmiştir. Bunlar bilgi paylaşım niyeti, açık bilgi paylaşım niyeti, bilgi paylaşım tutumu, motivasyon ve örtülü bilgi paylaşım niyetidir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** İşlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet, bilgi paylaşımı.

## Giriş

Adalet kavramı, ilk olarak psikolojik bir kavram olarak ele alınmış ve daha sonra sosyal psikoloji literatürüne girmiştir. Yapılan araştırmalara göre, örgütsel adaletin temeli Adams'ın "Hakkaniyet Teorisine" dayanmaktadır. Adams'tan aktarıldığına göre, özellikle üretimden elde edilen çıktıların dağıtımı veya paylaşımında adaletin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle adalet, üretim sürecindeki girdi ve çıktı değerleri ölçü alınarak, süreçteki herkesin katkısı oranında pay almasıyla ilgilidir (Nowakowski vd. 2005: 5). Örgütsel adalet ise ekonomik değerlerin paylaşımında adil olmanın yanı sıra, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olmasıdır. Örgütsel adalet, bireyler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine saygılı davranmayı öngörmektedir (Cremer 2005: 4). Dalton ve Todor'dan (1985) aktarıl-

\* Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü/AKSARAY ydemirel75@gmail.com

\*\* Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi Ortaköy Meslek Yüksekokulu/AKSARAY zeliha0101@hotmail.com

dığına göre örgütsel adaletin çalışma ortamına göre ele alınması ve araştırmaların bu bağlamda yapılmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Yaptıkları araştırmada, çalışma ortamındaki davranışların adaletin sağlanmasında önemli olduğunu saptamışlardır. Bu nedenle örgütsel adalet sadece hakkaniyet kavramıyla değil, örgüt içi tutum ve davranışların, amaç ve değerlerin, stratejilerin ve politikaların objektif uygulanmasıyla da yakından ilgilidir. Bu bağlamda maddi unsurların yanı sıra soyut değerlerin de örgütsel adalet kavramı içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Greenberg, 1987: 15-19). Literatürde örgütsel adalet üç boyutla ele alınmaktadır: Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet (Nirmala vd. 2006: 138). Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların objektif veya eşitlik temeline göre dağılımını; işlemsel adalet, karar alma sürecinin adil olmasını; etkileşimsel adalet ise çalışanların konumu ne olursa olsun birbirlerine karşı tutum ve davranışlarında saygı ve güvenin esas alınmasını ifade etmektedir (Williams vd. 2002: 34, Jordan 2004: 142). Çalışmada örgütsel adaletin, dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel boyutu ele alınmıştır.

Örgütlerde bilgi paylaşımı, örgütsel adalet ile şekillenmektedir. Bilgi paylaşımı, hem örgütsel verimlilik hem de örgüt içi bilgi ve enformasyon akışında önemli rol oynamaktadır. Çalışan ve yöneticilerin beklentileri doğrultusunda gerçekleşen bilgi paylaşımı, iş tatmininin yükselmesine, sosyal ilişkilerin gelişmesine, zamanın etkin ve verimli kullanılmasına, örgüt içi uygulama ve motivasyona olumlu katkı sağlamaktadır (Byrne vd. 2006: 151). Yamaguchi (2005), örgütteki bireyler arasında bilgi paylaşımının yaygınlaşmasında etkileşimsel adaletin önemini vurgulamaktadır. Karşılıklı güven, sosyal duyarlılık, saygı, tutum ve davranışlarda içtenlik gibi hususlarda bireylerin adil olması, örgüt içi bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Özetle, örgüt içi uygulamaların ve bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesinde, belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada, örgüt içi bilgi paylaşımından beklenen değerlerin yaratılması, davranışsal, işlemsel ve etkileşimsel adalete işlerlik kazandırmaktan geçmektedir.

## **I. Kavramsal Çerçeve**

### **A) Örgütsel Adaletin Tanımı ve Kapsamı**

Farklı disiplinlerden hemen herkesin ilgi odağı haline gelen örgütsel adalet ile ilgili çalışmaların temeli, Adams'ın (1965) Hakkaniyet Teorisine dayanmaktadır. Adams teorisini, örgüt çalışanlarının kendi çalışmaları sonucunda elde ettikleri kazanımları, başka örgütlerde çalışanların elde ettikleri kazanımlarla karşılaştıracakları varsayımına dayandırmıştır (Adams'tan akt. Nowakowski vd. 2005: 5). İşgören bu karşılaştırma sonucunda işletmesi, yöneticileri ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Bu tutumların temelinde, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak yapılandığı adalet algılamaları vardır

(Özdevecioğlu 2003: 78). Bu bağlamda örgütsel adaleti, işgörenlerin örgüt tarafından yapılan muamelelerin doğruluğu ile ilgili algıları olarak tanımlamak mümkündür (Campbell vd. 2004: 179). Meyer (2001: 48), geleneksel tartışmalardaki yerine vurgu yaparak, örgütsel adaleti kaynakların dağıtımını ve dağıtım tarzına karşı geliştirilen tepkiler bağlamında ele almıştır. Bu alanda çalışma yapan araştırmacıların önerileri de, bireylerin dağıtım kuralına verecekleri tepki ile sonuçların dağıtımını değerlendirebilecekleri yönündedir Pettola vd. (2007) ise; örgütsel adaletin hem başkalarıyla olan ilişkilerini hem de bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal refahını etkileyen sonuçları içerdiği ne vurgu yapmışlardır.

Örgütsel adalet yazınında, örgütsel adaletin üç farklı bileşenden; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletten oluştuğu genel kabul görmektedir.

### **Dağıtımsal Adalet**

Dağıtımsal adalet, örgütsel kararların sonuçlarına gönderme yapmaktadır (Campbell vd. 2004: 179) ve işgörenlerin örgüte sağladıkları katkıya karşılık olmak üzere, örgütçe yapılan paylaşırma ve sonuçların adilliği konusundaki kanaatlerine işaret etmektedir (Saunders vd. 2003: 362). İşgörenin örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere karşılık, alması gereken daha çok maddi kazanç ve çıkarlarla ilgili ideal ödül miktarını; işgörenlerin ödeme, yükselme ve diğere maddi sonuçlarla ilgili algılarını belirlemektedir (İnce vd. 2005: 77). Başka bir deyişle, işgörenler bilgi, beceri ve deneyimleri ölçüsünde örgüte katkıda bulunmakta ve yöneticilerden de katkılarına eşdeğer karşılık üretmelerini beklemektedirler. Karşılık üretme bağlamında dağıtımsal adalet formülasyonu; eşit işe eşit ücret, çalışma koşullarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Folger ve Cropanzano (1998) tarafından gerçekleştirilen bir aşırmadan aktarıldığına göre, işgörenlerin adalet algılarındaki anlam kaybının iş performansında azalma, iş arkadaşları ile daha az işbirliği, iş kalitesinde düşüş, stres ve hırsızlığın artması gibi olumsuz eğilimleri besleyeceği vurgulanmaktadır (Chan 2000: 72).

Bireyler, dağıtımın adil olup olmadığını değerlendirirken sonuçların moral ve etik olarak uygunluğunu da dikkate alırlar. Ancak nesnel doğruluk payının azlığından ötürü bu değerlendirme daha fazla tuzak içermektedir. Bir diğere tuzak da değerlendirmede aynı sonuçlar için farklı referansların dikkate alınmasıdır. Bu durumda, örneğin aynı iş karşılığında aynı ücreti alan işgörenin farklı referansları dikkate alması örgütsel adalet algısında kırılmalara yol açacaktır (Yıldırım 2007: 257). Böyle bir gelişme arzulanmayan bir durumu resmederken; dağılımla ilgili algının olumlu gelişme izlemesi, iş tatmini ve ücret artışı ile sonuçlanacaktır (İnce vd. 2005: 77).

## **İşlemsel Adalet**

Folger ve Cropanzano (1998)'dan aktarıldığına göre işlemsel adalet, örgüt içi süreçler, yöntemler ve uygulamalar ve sonuçlarla ilgili hakkaniyetin sağlanması olarak tanımlanmaktadır. İşlemsel adalet, ödül dağıtımına ilişkin karar alma sürecindeki tarafsızlık veya objektif olmayla ilişkilidir (Chan 2000: 73). İşlemsel Adalet Kuramı, konuyla ilgili çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre bireyler, süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görmektedirler. Bu süreç kontrolünün etkisi, adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılmaktadır (Özmen vd. 2007: 22 içinde Colquitt vd. 2001: 426). İşlemsel adalet, örgüt içi kararların uygulanmasında etik, ahlak ve güveni esas almaktadır (Saunders vd. 2004: 498). Greenberg'den (1990) aktarıldığına göre işlemsel adalet, örgütsel kararların somut unsurlar üzerindeki etkisiyle açıklanmaktadır. Örgütsel adaletin bu boyutu, çalışanların ücret, terfi, prim, ikramiye gibi temel maddi beklentilerinin yanı sıra; çalışma şartları ve koşullarına yönelik olarak alınan kararlarda izlenen strateji ve politikadaki adil olma derecesi ile de ilişkilidir (Jahangir vd. 2006: 23). Örneğin, ücret ile ilgili bir karara varırken amirin veya örgütün takip ettiği politika ve işlemlerin ne derece adil olduğu, bu politika veya işlemlere işgörenlerin ne derece güven duyduğu işlemsel adalet kavramının konusudur. İşlemsel adalet, daha global bir boyut ve daha geniş bir anlam (örgütsel boyutta) taşırken, dağıtımsal adalet daha çok ücret gibi bireysel boyuttaki çıktılarla ilişkilidir. Dağıtımsal adaletle olan etkisi de, işlemsel adaletin örgüt yönetimi ve başarısı açısından önemini arttırmaktadır (Doğan 2002: 72). İşlemsel adalet iki temel boyutta ele alınmaktadır. Birinci boyut, karar alma sürecinde kullanılan işlemler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Bu, daha çok biçimsel süreçle ilgili hususları kapsamaktadır. Örneğin herhangi bir konu hakkında karar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesi, fikir ve görüşlerinin dinlenmesi gibi. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma biçimi ile ilişkilidir (Özdevecioğlu 2003: 79). İşlemsel adaletin örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülme gibi iki örgütsel sonuç doğurması, örgüt açısından önemini arttırmaktadır. Çünkü örgütün işlemsel adalet bağlamındaki uygulamaları, işgörenler tarafından adil olarak algılandığında, işgörenler düşük ücret alsalar bile örgütsel bağlılık algılarında değişme olmamaktadır (İnce vd. 2005: 78). İşlemsel adalet, örgüt ve yönetici boyutuyla da ele alınmaktadır. İşlemsel adaletin bu şekilde ele alınmasında temel ölçü, adaletin kaynağının yönetici ve örgüte dayanmasıdır. İşlemsel adaletin yönetici boyutu, alınan kararların uygulanmasında yöneticilerin bireysel tutum ve davranışlarında adil olmalarına vurgu yaparken; örgüt boyutu ise, örgütte genel kabul görmüş ve çalışanlar tarafından paylaşılan

ilke ve politikaların adil, alınan kararların örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu olmasına işaret etmektedir (Kim 2005: 137).

### **Etkileşimsel Adalet**

Etkileşim veya etkileşimsel adalet, sosyo-ekonomik koşullarla bireyler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır. Etkileşimsel adalet, bireyler arası ilişkilere yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılarla ilgili bir olgudur. Somut değerler, çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir etkidir (Ramamoorthy vd. 2004: 249). Çalışanların hak ettikleri ücreti alabilmeleri etkileşim adaletinin boyutunu da etkilemektedir. Diğer taraftan çalışan ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli olmamakta, sosyo-psikolojik değerler de önemli ölçüde etkili olmaktadır. Bir kararın alınmasında ve uygulamasında sosyal duyarlılık, empati ve saygılı davranma gibi hususlar da etkileşim adaletiyle yakından ilişkilidir. Etkileşim adaleti, sosyal deneyimlerin sonucu ve bireyler arası ilişkilerin belirli bir kalite düzeyinde olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Ibrağimova 2006: 34-35). Bies ve Moag'dan (1986) aktarıldığına göre, etkileşimsel adalet, yöneticilerin örgütsel faaliyetlerle ilgili (işlemsel ve dağıtımsal) işlemleri uygularken çalışanların karşı karşıya kaldığı tutum ve davranışların özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Liao ve Tai 2006: 548).

Etkileşimsel adalet, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşim çerçevesinde şekillenmektedir. Etkileşimsel adalet, alınan kararların çalışanlara nasıl veya hangi tarzda söylendiği/söyleneyeceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Çalışanlar söz konusu kararları algılamada, yöneticilerin, diğerleriyle olduğu şekilde, kendileri ile iletişim kurmasını beklerler. Kurulan bu iletişimde de adalet ararlar. Yöneticilerin ve kaynak dağıtıcıların olumsuz davranış biçimleri de adalet algısıyla ilişkilidir. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği de çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olabilmektedir (Özdevecioğlu 2003: 79).

### **B) Bilgi Paylaşımı**

Değer yaratmanın en güçlü silahı haline gelen bilgi, paylaşıldıkça daha çok değer üretmektedir. Bu özelliği, geçmişte “Bilgi güçtür.” paradigmasının da sonunu getirmiş ve “Bilgi paylaşımı güçtür.” algısına geçerlilik kazandırmıştır (Gurteen 1999: 3). Örgüt, amaçlarına ulaşmada en büyük desteği bilgi paylaşımından sağlamaktadır. Örgütün bilgi paylaşım stratejisindeki başarısı, büyük oranda kaynak yönetiminde eşgüdüm sağlama yeteneğine bağlıdır. Kaynaklar; fiziksel (para, malzeme vb) ve kavramsal (veri, enformasyon ve bilgi) varlıklar arasında paylaşılabılır. Yönetici mevcut kaynakları örgüt bazında nasıl dağıtacağına karar vermelidir (Carneiro 2000: 91). Bu kararı

haklı kılan gerekçelerin işgörenlerle paylaşımı, onların örgütsel adalet algılarının örgütsel amaçlar doğrultusunda şekillenmesine yardımcı olacaktır. Bireylerin yeterince bilgi sahibi olmadıkları şeyleri değerlendirirken önyargılı ya da karşı davranışlar sergileyebilecekleri genel kabul görmektedir. Bilinmeyeceğe karşı duyulan kuşku ve korku da bireyin tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Doğan 2002: 72). Konuya ilişkin çalışmalar işgörenlerin, terfi ve ödül gibi kararlar alınırken, yöneticilerin görüşlerini açıklamada ve ödüllerin dağıtımında adil yöntemler kullanacaklarını umduklarını göstermiştir (Allyn 2006: 43). İşgörenlerin bu beklentileri, yöneticilerin bilgi paylaşımını destekleyen hatta ödüllendiren bir ortam yaratmalarının önemini daha da arttırmaktadır. Birçok örgüt, bilgi paylaşımını teşvik edici ve ödüllendirici sistemler geliştirmektedir (Bartol vd. 2002: 64). Bu bağlamda bilgi paylaşımının, işgörenlerin örgütsel adaletle ilgili algılarını içselleştirmelerine ve örgüte olan bağlılıklarına katkı sağlayacağı varsayılmaktadır. Bu varsayımın doğrulanması, örgütün yapısal ve sistemsal olarak böyle bir yapılanmayı desteklemesini gerektirmektedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

### **Örgütsel Yapı**

Hiyerarşik, emir-komuta ve kontrol anlayışına sahip yönetim tarzları korkuyu beslerken, daha basık ve yalın organizasyonlar işgörenlerin güven duygularını besleyeceğinden, paylaşım konusunda kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacaktır (Barutçugil 2002: 116).

### **Örgütsel Kültür**

Örgüt kültürünün bilgi paylaşımını teşvik edici ve destekleyici bir yapıya sahip olması, işgörenlerin örgütsel adalet algılarındaki sapmaları engelleyerek örgütsel adalet sistemine duyulan güveni artıracaktır (Sveiby 2007: 6).

### **İletişimin Serbestlik Derecesi**

İletişim akışındaki hız ve serbestlik derecesi, örgütsel adaletle ilgili tartışmaları daha özgür bir zemine taşıyacaktır. Bilgi akışının serbest kalması, işgörenlerin adalet algılarını olumlu etkileyecek ve işi daha kolay benimsemelerini sağlayacaktır (Sillars 1995: 27).

### **Yöneticilerin Bakış Açısı**

Örgütsel adaletle ilgili kanaatin olumluluk derecesi, yöneticilerin bu konudaki tutum ve davranışlarından önemli oranda etkilenenektir. Kararlara katılım ve bilgi paylaşımı konusundaki yatkınlıkları, işgörenlerin örgütsel uygulamaların meşruluğuna dair algılarını olumlu yönde etkileyecektir (Maciariello 2005: 276).

Bunlara ilave olarak, işgörenlerin tutum ve algı düzeyleri, örgütün örgütsel adalet anlayışında meydana gelen değişime adapte olma yeteneği gibi faktörler de bilgi paylaşımını etkileyecektir.

### C) Örgütsel Adalet ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki

Öznel değerlendirmelere yatkınlık, örgütsel adaleti ihlal ve anlam kaybına sebep olabilecek tehditlere açık hale getirmektedir (Yıldırım 2007: 257). Bilgi paylaşımı, örgütsel adaletin bu tehditlerden soyutlanması bağlamında etkin bir araç olarak kullanılabilir. Aynı faydayı bilgi paylaşımı açısından yaratmak da mümkündür. Başka bir deyişle, örgütsel adalet anlayışının kökleşmesi ve benimsenmesi için nasıl bilgi paylaşımına ihtiyaç varsa, bilgi paylaşımının beklenen değeri yaratabilmesi için de örgütsel adaletin yerleşik değerlerine ihtiyaç vardır. Örgütsel adalet ve bilgi paylaşımının iç içe geçmiş bu yapısı, işgörenleri örgütsel amaçlar doğrultusunda paydaş hale getirmektedir. Bilgi paylaşımı bu yakınlaşmayı daha da pekiştirmektedir (Clarke vd. 2000: 2).

İşgörenlerin katkılarına (performanslarına) denk düşer şekilde, örgütten elde edecekleri ödül ve cezalara ilişkin uygulamaların (Nirmala vd. 2006: 138) nesnelliğine olan inançlarını pekiştirmenin yolu, ödül ve cezaların meşruluğuna dair nesnel bilgilerin aktarımına bağlıdır (Leung vd. 2001: 927). Elde ettikleri çıkar ve cezalarla bağlantılı olarak kendilerine aktarılan bilginin örtüşüyor olması, işgörenlerin örgütsel adalet inançlarını olumlu etkileyecektir. Yapılan çalışmalar, örgütsel adalet ile ilgili uygulamalara duyulan güvenin, düşük ücret alınsa bile değişmediği yönündedir (İnce vd. 2005: 78). Kaynakların dağıtımına ilişkin kararların alım sürecine işgörenlerin dâhil edilmesi ya da bu konuda sahip olmaları gereken bilgilerin kendilerine aktarılması da işgörenlerin örgütsel adalet algılarını daha sağlam bir zemine taşıyacaktır. Böyle bir gelişme, örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı bağlamında, güç dengesini işgören lehine çevirebilecek bir yapıyı da örgüt kültüründe konuşturacaktır (Barker 2001: 203).

Örgütsel adalet anlayışının bağlayıcı değer yaratması için temel gereklilik olan bilgi paylaşımı; işgörenlerin adalet algılarındaki olumlu gelişmeye bağlı olarak katlanarak artacaktır. Bu bağlamda bilgi paylaşımı, bireysel bilgi ve becerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda organize edilmesine katkı sağladığı gibi örgüt yöneticilerinin izledikleri politika ve yöntemlerin adilliği ile ilgili güvenin oluşmasına da katkı sağlayacaktır. İşgörenlerin yönetici ve yönetime karşı geliştirdiği güven katsayısının yüksekliği, örgütsel bağlılığın da belirleyicisi olacaktır. Bilgi paylaşımına dayalı iletişim sisteminin oluşturulmaması veya oluşturulan sistemin beklentileri karşılamada yetersiz kalması, işgörenlerin örgütsel adalet algılarında güven kaybına yol açacaktır. Örgütsel adalet algısına temel oluşturacak güvenin yaratılması ilişkilerin sağlıklı oluşuna, ilişkilerin sağlıklı oluşu da iletişimin yeterliliğine ve güvenilirliğine bağlı olarak gelişecektir. Ters durum, örgüt içi dedikodu mekanizmasına işlerlik kazandıracak ve işgörenler yeterince bilgi sahibi olamadıkları konularda önyargılı davranma eğilimine gireceklerdir (Doğan 2002: 71). Bilgi paylaşımı

nın işlevi güven ve örgütsel bağlılık yaratma ile de sınırlı değildir. Örgüte rekabet avantajı sağlayacak şekilde bilginin üretimi, değer yaratacak şekilde organize edilmesi ve kullanımını da bilgi paylaşımını teşvik edici bir yapıyı gerekli kılmaktadır. Bu yapının oluşturulması ve geliştirilmesinden yöneticiler birinci derecede sorumludurlar. Örgütsel adaletin etkileşimsel boyutu sosyopsikolojik değerler bütününe içerdiğinden, bilgi paylaşımı, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi bağlamında daha da önem kazanmaktadır. Bilgi paylaşımı işgörenlerin örtülü bilgilerini açığa çıkarmanın etkin bir aracı olarak kullanılmakta ve bu paylaşım işgörenlerin örgüte daha fazla değer katmalarını sağlamaktadır (Augier vd. 2001: 125). İşgörenlerin yarattıkları bu değere karşılık yönetimden beledikleri dağıtımsal adalet ile ilgili geliştirecekleri tutumun derecesi de bilgi paylaşımından etkilenecektir. İşgörenlerin örgüt içi çalışma şartlarına yönelik işlemsel adalet algılarının adil oluşuna ilişkin bir temele dayanması da bilgi paylaşımının sağlıklı bir şekilde işlerlik kazanmasına bağlı görünmektedir. Bilgi paylaşımının örgütsel adalet algısına etkisi ve öneminin anlaşılması, bilgi paylaşımını ödüllendiren bir yapının oluşturulmasını da gerekli kılmaktadır (Gurteen 1999: 2-3).

## **II. Araştırmanın Yöntemi**

### **1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın temel amacı, örgütsel adalet ile örgüt içi bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi belirleyerek, örgütsel adaletin örgüt içi bilgi paylaşımı üzerine olan etkisini ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın ana kitlesini İstanbul'da ilaç sektöründe faaliyette bulunan A firmasının çalışanları oluşturmuştur. Araştırmaya sadece bir firma çalışanlarının dahil edilmiş olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırmanın tek bir firmada gerçekleştirilmesinin sebebi söz konusu sektörde faaliyet gösteren diğer firmaların yöneticilerinin gerekli izinleri vermemeleridir. Bu sınırlılığa rağmen, elde edilen sonuçların ilaç sektörü ve diğer sektör çalışanlarına ve yöneticilerine önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

### **2. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada, örneklem tespitinde basit tesadüfi yöntem uygulanmıştır. Verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Ankete katılan çalışan sayısı ise 138'dir. Araştırmada kullanılan ölçekler ise İbrahimova'dan (2006) alınmıştır. Araştırmada iki temel ölçek kullanılmıştır. Birincisi bilgi paylaşım ölçeği, ikincisi ise örgütsel adalet ölçeğidir. Bilgi paylaşımına yönelik olarak çalışanların düşünceleri; 1) *Hiçbir zaman*, 2) *Nadiren*, 3) *Bazen*, 4) *Sık sık ve* 5) *Hemen hemen her zaman* ölçeği ile alınmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili çalışanların düşünceleri ise (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, (2) *Katılmıyorum*, (3) *Ne katılıyorum ne katılmıyorum*, (4) *Katılıyorum ve* (5) *Kesinlikle katılıyorum* ölçeği kullanıla-



rak alınmıştır. Sözkonusu çalışmada ölçeklerin tamamına ilişkin güvenilirlik alfa değerleri verilmemiştir. Ancak faktör analizi sonucunda faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayı değerleri verilmiştir. Örgütsel adalet, işlemsel adalet (alfa= 0,86), dağıtımsal adalet (alfa=0,90) ve etkileşimsel adalet (alfa=0,82); faktörleri ile açıklanırken, bilgi paylaşımı, açık bilgi paylaşım niyeti (alfa=0,85), kapalı bilgi paylaşım niyeti (alfa=0,85) ve genel bilgi paylaşım tutumu (alfa=0,75) faktörleriyle açıklanmıştır. Çalışmada KMO oranı ise 0,82'dir.

### 3. Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Beklenen Sonuçları

Araştırmada cevap aranacak sorular, araştırmanın temel hipotezleri ve araştırmadan beklenen sonuçlar Tablo 1'deki gibi özetlenebilir.

**Tablo 1:** Araştırmanın Soruları, Hipotezleri ve Beklenen Sonuçları

Araştırma sorusu	Hipotezler	Beklenen sonuç
1. İşlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki var mı?	H <sub>0</sub> : İşlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki yoktur. H <sub>1</sub> : İşlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki vardır	İşlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.
2. Dağıtımsal adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki var mı?	H <sub>0</sub> : Dağıtımsal adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki yoktur. H <sub>1</sub> : Dağıtımsal adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki vardır.	Dağıtımsal adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.
3. Etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki var mı?	H <sub>0</sub> : Etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki yoktur. H <sub>1</sub> : Etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki vardır.	Etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu doğrultuda araştırmanın temel varsayımı; “örgütsel adalet boyutları (işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet) ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir.

Araştırma hipotezleri ve temel varsayımları, örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı üzerine yapılan çalışmalardan yola çıkarak belirlenmiştir. Bu çalışmalar incelendiğinde Marouf (2005) tarafından bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada, örgüt içi bilgi paylaşımının daha yaygın hale getirilmesinde örgüt içi süreçler ve yöntemlerin etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler tarafından, bilgi paylaşım süreçlerinin ve yöntemlerinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Süreçlere yönelik olarak alınacak kararlarda tam katılımın sağlanması, iletişim kanallarının açık tutulması ve tarafsızlığın ortaya konulması oldukça önemlidir. Diğer taraftan çalışanların bilgi paylaşım düzeylerinin artırılmasında dağıtımsal adaletin de büyük önem taşıdığı belirlenmiştir. Çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olabilecek kaynakların belirlenmesi ve bu kaynakların hakkaniyet ölçüsünde dağıtılması bilgi paylaşımını hızlandıracaktır. Çalışmada ayrıca örgüt içi sosyal bağların geliştirilmesi ve kalıcı hale getirilmesi ile örgüt içi bilgi paylaşımı arasında olumlu bir

ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet boyutları (işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet) ile bilgi paylaşımı ve bu paylaşımı etkinleştirecek örgütsel iklimin yaratılmasının önemine vurgu yapan Ibragimova (2006), bir bütün olarak bilgi paylaşımının örgüt ve işgörenler açısından kazanç olarak değerlendirilmesi durumunda, insanların iş arkadaşları ile bilgilerini paylaşmaya daha gönüllü olacaklarını ifade etmektedir. Bu bağlamda bilgi paylaşımından beklenen değerlerin elde edilmesi, örgüt üyeleri arasında örgütsel adalet algısının yüksek olmasına bağlı görünmektedir. Örgütsel adalet algısının yüksek oluşu ise bilgi paylaşımının yaygınlaşmasına katkı sağlayacaktır. Chiu ve Wang (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Sonuçta dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Söz konusu çalışmada işlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Çalışmada özellikle etkileşimsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine olan etkisi vurgulanmaktadır. Schepers ve Berg (2007) tarafından yapılan çalışmada işlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki olduğu, kurumlar ve bireyler arasında bilgi paylaşımının yaygınlaştırılmasında yöntemlerin ve süreçlerin tarafsız bir şekilde belirlenmesi ve uygulanmasının önemine dikkat çekilmektedir. Bu çalışmalar paralelinde, bu araştırmada, örgütsel adaletin alt boyutları (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet) ile bilgi paylaşımı arasında olumlu ilişki olduğu düşünülmektedir.

### **III. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma bulgularının bir bütün olarak daha iyi açıklanabilmesi için SPSS 15.00 programından yararlanılmıştır. Araştırma bulguları, sosyo-demografik özelliklerin ortaya konulması, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile verilmiştir.

#### **A) Sosyo-Demografik Özellikler**

Araştırma kapsamına dahil edilen firma çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz. Toplam 138 çalışanın %32,6'sı bayan, %67,4'ü erkek; eğitim düzeyi %52 ortaokul-lise, %48 yüksek okul, fakülte; yaş ortalaması ise 30'dur. Çalışanların ilaç sektöründe çalışma sürelerinin, %36,1'i 1-3 yıl, %47,1'i 4-7 yıl ve %18,8'i ise 8-10 yıl olduğu; aynı firmada çalışma sürelerinin ise %16,7'i bir yıldan az, %51,4'ü 1-3 yıl, %23,9'u 4-7 yıl %6,4 ü ise 8 yıldan uzun bir süreyi kapsadığı tespit edilmiştir.

#### **B) Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi**

Bu çalışmada ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi; geçerlilik analizinde ise Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory

Factor Analysis- EFA) kullanılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar ise Tablo 2 ve Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 2:** Örgütsel Adaletle İlişkin Faktör Analizi

Değişkenler	Faktörler		
	1	2	3
Performans değerlendirme için adil ve hakkaniyetli yöntemler kullanılmaktadır.	,738		
Hedefler ve beklentiler açık bir şekilde anlatılmaktadır.	,733		
Yöneticiler aslarıyla ilişkilerinde etik davranmaktadırlar.	,666		
Performans değerlendirme standartları makuldür (akla uygundur)	,554		
Çalışanlar, aldıkları eğitimler ve tecrübeler göz önüne alındığında adil bir şekilde ödüllendirilmektedir.		,892	
Çalışanların, iş yükleri ve sorumlulukları göz önüne alındığında adil bir şekilde ödüllendirilmektedir.		,859	
Çalışanlar ortaya koydukları çaba ölçüsünde ödüllendirilmektedir.		,501	
Çalışanlar, işle ilgili meseleleri tartışırken kişisel sorunlarını bastırabilmektedir.			,759
Çalışanlar, işle ilgili konularda diğerlerinin bakış açılarını göz önüne almaktadırlar.			,662
Çalışanlar birbirlerine düşünceli ve nazik davranmaktadır.			,631
Çalışanlar, birbirleriyle ilişkilerinde dürüst ve saygılıdır.			,602
<b>Özdeğer</b>	<b>2,751</b>	<b>1,810</b>	<b>1,404</b>
<b>Açıklanan Varyans %</b>	<b>25,00</b>	<b>16,45</b>	<b>12,76</b>
<b>Faktörlere ait alfa değerleri</b>	<b>,630</b>	<b>,701</b>	<b>,621</b>
KMO: ,614; Bartlett Testi; Ki-kare: 327,467; p<0,001; Faktörlerin toplam açıklanan varyansı: 54,227; Ölçeğin güvenilirlik alfa değeri: ,708			

Tablo 2'de, örgütsel adaletle ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Örgütsel adalet üç temel faktörle açıklanmaktadır. Faktör 1: İşlemsel adalet, Faktör 2: Dağıtımsal adalet, Faktör 3 ise Etkileşimsel adalettir. Araştırma verilerinin faktör analizi için uygunluğunda ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test oranının 0,60 ve üzerinde olması verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Nakip 2003: 409, Tabachnick vd. 2001: 589) Araştırmada KMO oranı ise 0,614 olarak saptanmıştır. Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin alfa katsayısı ise ,708'dir. Üç faktör aracılığıyla açıklanan toplam varyans %54,22'dir. Faktör yük değerlerinin genel olarak yüksek olması açıklama oranını da güçlendirmektedir. Çünkü sosyal bilimlerde faktör yükleri ,50 ve üzerindeki ağırlıklar oldukça iyi kabul edilmektedir (Albayrak vd. 2005: 330). Diğer taraftan sosyal bilimlerde faktör yük değerinin en az ,30 olması genel kabul görmektedir (Hair vd. 1998: 385). Çalışmada örgütsel adalet ve bilgi paylaşımına ilişkin değişkenlerin faktör yük değerleri ,30'un altında olanlar çıkartılarak analiz tekrarlanmış olup sonuçlar Tablo 2 ve Tablo 3'te verilmiştir. Araştırma süreci içerisinde yapılan analizlerde bu doğrultuda yapılmıştır.

**Tablo 3:** *Bilgi Paylaşımına Yönelik Faktör Analizi*

Değişkenler	Faktör 1
Gelecekte çalışırken kazandığım tecrübe ve know-how'ı örgütün diğer üyeleriyle paylaşmaya kararlıyım.	,652
Örgütün diğer üyelerinin, benim bir şeyin nerede veya kiminle yapılabileceğine yönelik bilgime olan taleplerini daima karşılayacağım.	,639
Örgütün diğer üyeleriyle bilgimi paylaşmaktan zevk alırım.	,634
Gazetelerden, dergilerden ve bilimsel yayınlardan elde edilmiş ve işimizle ilgili olan bilgileri örgütümün diğer üyeleriyle paylaşmayı arzularım.	,615
El kitaplarını, yöntemleri ve iş analizi modellerini örgütün diğer üyeleriyle her zaman paylaşma niyetindeyim.	,557
Örgütün diğer üyeleriyle bilgilerimizi paylaşmak istenen bir şeydir.	,553
Örgütün diğer üyeleriyle bilgi paylaşmak değerli (faydalı) bir faaliyettir.	,547
Eğitime edindiğim uzmanlığımı örgütün diğer üyeleriyle daha etkin bir şekilde paylaşmaya çalışacağım.	,546
Örgütün diğer üyeleriyle bilgi paylaşmak dezavantaj oluşturur. (Ters çevrilerek kodlanmıştır.)	,504
Örgütün diğer üyeleriyle bilgi paylaşımı yapmak akıllıca bir davranıştır.	,474
Gelecekte iş raporlarımı ve resmi belgelerimi örgütümün üyeleriyle daha açık bir şekilde paylaşmaya kararlıyım.	,435
<b>Özdeğer</b>	<b>3,496</b>
<b>Faktöre ait alfa değeri</b>	<b>,745</b>
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>31,779</b>
<i>KMO: ,746; Bartlett Testi K-kare: 381,035; p&lt;,001 ve ölçeğin güvenirlik alfa değeri: ,780</i>	

Tablo 3'te, bilgi paylaşımına yönelik faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Bilgi paylaşımı bir temel faktörle %31,779 oranında açıklanmaktadır. Ölçeğe ilişkin güvenirlik katsayısı,780 ve örneklem yeterlilik test sonucu KMO,746 olarak saptanmıştır.

### C) Örgütsel Adalet ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişki

Araştırmada örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** *Örgütsel Adalet ile Bilgi Paylaşım Boyutları Arasındaki İlişki*

	Ort.	Std. Sp.		1	2	3	4
1) İşlemsel adalet	3,02	,972	p	1			
2) Dağıtımsal adalet	2,64	1,127	r	,192			
			p	,022	1		
3) Etkileşimsel adalet	3,10	,890	r	,248	,214		
			p	,004	,012	1	
4) Bilgi paylaşımı	2,96	,817	r	,291	,307	,420	
			p	,001	,001	,001	1

N:138 ve korelasyon ilişkisi  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'te örgütsel adalet boyutları (işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet) ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki görülmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir

ilişki olduğu belirlenmiştir. Bilgi paylaşımı ile etkileşimsel adalet arasında orta düzeyde ( $r = ,425$ ) pozitif bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Örgütsel adalet algısının etkileşimsel boyutu bireyler arası iletişimin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak şekillenmektedir. Bireyler arası dengeli bir iletişimin kurulması yönetici-işgören ilişkilerinin de sağlıklı gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu ilişki ve iletişimin kurulabilmesi bilgi paylaşımına verilen öneme bağlı olarak artacak veya azalacaktır. Örgüt içi sosyo-psikolojik değerlerin yaratılması, sosyal duyarlılık ve saygılı davranma, empati kurabilme gibi etkileşimsel adaleti besleyen duyguların gelişim süreci de bilgi paylaşımı ile yakından ilişkilidir (Ibragimova 2006: 34-35). Örgütsel adalet boyutları (işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet) ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi daha açık bir şekilde ortaya koyabilmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış olup sonuçları Tablo 5 ve Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 5:** Anova Test Sonuçları

Model	Karelerin toplamı	df	Ortalama Kare	F*
1 Regression	21,481	3	7,160	14,654
Residual	63,521	130	,489	
Toplam	85,002	133		

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır; Bağımlı değişken: Bilgi paylaşımı; Bağımsız değişkenler: İşlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet.

Tablo 5'te, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan Anova testi sonuçları görülmektedir. Model 1'in  $p < ,05$  düzeyinde bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 6'da ise, Model 1'e ilgili katsayılara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tabloda; sabit değer, değişkene ilişkin B ve  $\beta$  Katsayıları, t değerleri, anlamlılık düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından açıklanma oranı ( $R^2$ ) ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgiler sonuçlar yer almaktadır.

**Tablo 6:** Katsayılar Tablosu

Model	B	$\beta$ Katsayısı	T-Değeri*	R	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Durbin-Watson
(Sabit değer)	1,187		4,292	,503	,253	,235	1,686
1) İşlemsel adalet	,145	,176	2,240				
2) Dağıtımsal adalet	,167	,234	2,981				
3) Etkileşimsel adalet	,279	,306	3,845				

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da bağımlı değişkenin %23'ü bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, diğer koşullar sabit kalmak şartıyla bilgi paylaşımı doğrudan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletten etkilenmektedir.  $\beta$  katsayısını incelediğimizde, örgütsel adaletin alt boyutları bilgi paylaşımını olumlu bir biçimde etkilediği anlaşılmaktadır. Özellikle etkileşimsel adaletin etki düzeyinin daha fazla olduğu görülmüştür. 0,05 anlamlılık düzeyinde

t değerini incelediğimizde, örgütsel adaletin alt boyutlarının modele dâhil edilmesinin anlamlı olduğu görülmektedir. Modelde, örgütsel adaletin alt boyutlarının katsayı değerinin artı olması, örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü bir ilişkiyi göstermektedir. Ayrıca tabloda Durbin-Watson testi ile ilgili sonuçlar yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,5-2,5 arasında ise modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Araştırmada bu değer, 1,704'tür. Yapılan analizler çerçevesinde, araştırma hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin özet sunum Tablo 7'de verilmiştir

**Tablo 7: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum**

Kurulan Hipotezler	Sonuç
H <sub>1</sub> : İşlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
H <sub>2</sub> : Dağıtımsal adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
H <sub>3</sub> : Etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişki vardır	Desteklenmektedir.

## Sonuç

Örgüt yaşamına dahil olduğu andan itibaren her işgören, katkıları ile orantılı sonuçlar elde etmeyi umar. Bu beklentiler; davranışsal bir boyutla ilgili olabileceği gibi, biçimsel (işlemsel adalet) veya sosyal (etkileşimsel adalet) içerikli de olabilir. Her biri örgütsel adaletin ayrılmaz bileşeni olan bu boyutların işgörenlerce adilliği konusunda şüphe duyulması, örgüt çalışanlarını, farklı düzeyde olmak koşuluyla, etkileyecektir. Bu etkinin olumsuz gelişmelerden soyutlanması, örgüt içi bilgi paylaşımına işlerlik kazandırmaktan geçmektedir. Araştırma bulguları da bu yargıyı desteklemektedir. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerine bilgi paylaşımını yaygınlaştıracak yapıyı kurmakta önemli görevler düşmektedir. İşgörenlerin örgüte yaptıkları katkıya karşılık olarak üretildiği varsayılan ödül ve cezaların adil olduğuna dair güven yaratılmasından yöneticiler birinci derecede sorumludur. Bu bağlamda yöneticiler, örgütsel adaletin içeriğinden sonuçlarına kadar tüm süreçle ilgili gelişmelere dair bilgileri işgörenlerle paylaşmalıdırlar. Uygulamanın içerik ve sonuçlarına dair bilgileri paylaşmaktan kaçınmak, örgütsel adaletin sorgulanmasına yol açacaktır. Özel değerlendirmelerden soyutlama adına, örgütsel adaletin her üç boyutuyla ilgili içerik, nesnel bir çerçeveye alınmalıdır. Nesnelliğine yönelik kuşkuların azaltılması için de konu ile ilgili bilgilerin paylaşımı yaygınlaştırılmalıdır. Bilgi paylaşımına duyulan güven, etkileşimsel adaletin etkinliğine bağlı olarak şekillenecektir. Örgütsel adalete duyulan güven; işgörenlerin örgüte bağlılığından iş tatminine, motive olma ve güven duymalarından örgüt amaçlarına katkıda bulunmaya kadar birçok alanda gönüllü katılımlarını sağlayacaktır.

Araştırmada örgütsel adalet; işlemsel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutuyla ele alınmıştır. Araştırmada bu çerçeveye bağlı olarak üç temel hipotez geliştirilip test edilmiştir. Araştırma modelinde de yer alan hipotezlerin sonuçları incelendiğinde; örgütsel adalet boyutları ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki-

nin olduğu ve örgütsel adaletin bilgi paylaşımını olumlu bir biçimde etkilediği görülmüştür. Örgütsel adaletin alt boyutlarının düzeyi yükseldikçe örgüt içi bilgi paylaşımı da buna bağlı olarak artmaktadır. Bu nedenle örgüt içi bilgi paylaşım düzeyinin artırabilmesi için örgütsel adaletin sağlanması gerekir. Çalışmada, örgüt içi bilgi paylaşımının yaklaşık %23,5'u örgütsel adaletin alt boyutları tarafından açıklanmaktadır. Sonuç olarak örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin bir bütün olarak ele alındığı bu çalışmada, örgüt içi bilgi paylaşımının geliştirilmesinde örgütsel adaletin önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ilaç sektöründe örgütsel adaletin sağlanması, işgörenlerin bilgi ve bilgi paylaşımına olan bakış açısını olumlu yönde etkileyecektir. Bu bakış açısını yapan araştırmalar da desteklemektedir.

Sanal topluluklarda bilgi paylaşımı ve örgütsel adaletin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutu arasındaki ilişkiyi araştıran Chiu ve Wang (2006), çalışmalarında dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısı ile işgörenlerin bilgi paylaşımından duydukları memnuniyet arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığına dikkat çekmişlerdir. İşlemsel adalet algısı bağlamında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algısının bilgi paylaşımı ile ilişkisi arasındaki pozitif ilişki bu çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Ancak bu çalışmadaki etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki (H<sub>3</sub>) ilişkiyi destekleyen bulguları, Chui ve Wang'ın (2006) yaptığı çalışmanın bulguları desteklememektedir. Bunu en önemli sebeplerinden birisi, etkileşimsel adalet algısına verilen önemin düşüklüğü gösterilebilir. Başka bir deyişle, örgütsel adalet algısının etkileşimsel boyutuna gerekli önemin verilmemesi böyle bir sonuca işaret edebilir. Thompson ve Heron (2005) örgütsel adalet, psikolojik sözleşme, bağlılık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik olarak yaptıkları çalışmada adalet algısının psikolojik sözleşme ile ilgisine dikkat çekmişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre; duygusal bağlılık, etkileşimsel adalet algısına bağlı olarak artarken, işlemsel adalet algısı yüksek, etkileşimsel adalet algısı düşük olduğu zaman ise çok daha düşük olmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin işgörenlerle ilişkilerinde işlemsel ve etkileşimsel adalete önem verdikçe işgörenlerin bağlılık ve bilgi yaratmaya daha istekli olacaklarına dikkat çekmektedirler. Çalışmadaki bulgulara göre işlemsel adaletin yokluğu, daha düşük bir bağlılık anlamına gelmektedir. Smith ve McKeen (2003), bilgi paylaşım kültürünün önemine dikkat çekerek örgütteki süreçlerin adaletli olarak algılanması ile işgörenlerin davranışları arasında önemli bağlar olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Bu da çalışmadaki örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yapılan vurguyu desteklemektedir. Özetle yapılan araştırmalar çerçevesinde, örgüt içi bilgi paylaşımının geliştirilmesi veya yaygınlaştırılmasında aşağıdaki hususların etkili olduğu görülmüştür:

- Çalışanların performanslarının ölçümünde objektif yöntemlerin kullanılması,
- Örgütsel amaç ve hedeflerin açıkça belirlenmesi
- Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde etik davranmaları,
- Çalışanların performanslarına göre ödül sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması,
- İş hayatı ile özel hayatı birbirinden ayırmaya özen göstermek,
- Örgüt içi ilişkilerde saygı ve güvenin ön planda tutulması,
- Alınan kararlarda tam katılımın sağlanması,
- Farklı görüş ve düşüncelere önem verilmesi,
- Bilgi paylaşımı tutum ve davranışlarının özendirilmesi,
- Bilgi paylaşımına ve örgütsel adalete dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulması.

Araştırma kapsamına bir işletmenin çalışanlarının dahil edilmiş olması, araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir. Ancak, farklı sosyo-demografik özelliklere sahip çalışanların araştırma kapsamında yer alması, Türkiye’de ilaç sektöründe yapılan ilk çalışma olması açısından oldukça önemlidir. Bu yönüyle ileride yapılacak araştırmalara önemli ipuçları verebilecektir. Gelecekte bu yönde gerçekleştirilebilecek çalışmalara katkı açısından aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasında yarar vardır:

- Konunun Türk dünyası yazınına daha fazla katkı sağlayabilmesi için araştırma kapsamına Türk dünyasında ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin dahil edilmesi,
- Araştırma kapsamına ilaç sektöründe faaliyet gösteren başka firmaların dahil edilerek sonuçların karşılaştırılması,
- Sektör yöneticileri ile birebir görüşülerek konuya ilişkin başarı veya başarısızlıkları belirlemek,
- Çalışanların örgütsel adalet algılamalarının görüşme ve gözlem yoluyla pekiştirilmesi,
- Bu yönde yapılacak çalışmalarda yönetim biçimi ile örgütsel adalet ve bilgi paylaşım arasındaki ilişkiye de yer verilmesi,
- Örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki incelenirken örgüt kültürünün de dikkate alınması gibi.



## Kaynaklar

- Albayrak, Ali S. vd. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ed. Ş. Kalaycı. Ankara: Asil Yay.
- Allyn, Mark R., Seokhwa Yun and David J. Radosevich (2006). "Is It the Company's or Mine? Perceived Organizations Justice Practices and the Ownership of Job Knowledge". *Seoul Journal of Business* 12 (1): 37-52.
- Augier, Mie, Syed Z. Shariq and Metren Thanning Vendelo (2001). "Understanding context:its emergence, transformation and role in tacit knowledge sharing". *Journal of Knowledge Management* 5 (2): 125-136.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. Çev. A. Kardam. İstanbul: MESS Yay.
- Bartol, Kathryn M. and Abhishek Srivastava (2002). "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems". *Journal of Leadership and Organizational Studies* 9 (1): 64-76.
- Barutçugil, İsmet (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yay.
- Byrne, Zinta S. and Elaine LeMay (2006). "Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction". *Journal of Business and Psychology* 21 (2): 149-173.
- Campbell, Liza and Edward Finch (2004). "Customer Satisfaction and Organizational Justice". *Facilities* 22 (7/8): 178-189.
- Carneiro, Alberto (2000). "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness". *Journal of Knowledge Management* 4 (2): 87-98.
- Chan, Marjorie (2000). "Organizational Justice Theories and Landmark Cases". *The International Journal of Organizational Analysis* 8 (1): 68-88.
- Chiu, Chao-Min and Eric T.G. Wang (2007). "39. Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Expectancy Disconfirmation and Justice Theories". *11th Pacific-Asia Conference on Information Systems*. 531-546. <http://www.pacis-net.org/file/2007/1225.pdf>, (30.01.2009).
- Clarke, Peter and Maggie Cooper (2000), "Knowledge Management and Collaboration". Basel, Switzerland: *Proc. of the Third Int. Conf. On Practical Aspects of Knowledge Management (PAKM2000)*. <http://www.informatik.uni-trier.de/~ley/db/conf/pakm/pakm2000.html#ClarkeC00>, (01.02.2009).
- Colquitt, Jason A. (2001). "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure". *Journal of Applied Psychology* 86: 386-400.
- Cremer, David D. (2005). "Procedural and Distributive Justice Effects Moderated by Organizational Identification". *Journal of Managerial Psychology* 20 (1): 4-13.
- Doğan, Hulusi (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve İşlemsel Bilgilendirmenin Rolü". *Ege Akademik Bakış* 2 (2): 71-78.
- Greenberg, Jerald (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". *Academy of Management Review* 12 (1): 9-22.

- Gurteen, David (1999). "Creating a Knowledge Sharing Culture". *Knowledge Management Magazine* 5 (2): 1-4.
- Hair, Joseph F. et al. (1998). *Multivariate Data Analysis*. London: Prentice- Hall, International (UK) Limited.
- Ibragimova, Bashorat (2006). *Propensity for Knowledge Sharing: An Organizational Justice Perspective*. Ph.D. Thesis. USA: University of North Texas.
- İnce, Mehmet ve Hasan Gül (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jahangir, Nadim, M. Akbar Muzahid and Noorjahan Begum (2006), "The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees's Turnover Intention". *South Asian Journal of Management* 13 (4): 72-88.
- Jordan, Jeremy S. John A. Gillentine and Barry P. Hunt (2004). "The Influence of Fairness: The Application of Organizational Justice in a Team Sport Setting". *International Sports Journal* (Winter): 139-149.
- Kim, Hyo S. (2005). *Organizational Structure and Internal Communication As Antecedents of Employeeorganization Relationships in the Context of Organizational Justice: A Multilevel Analysis*. Ph.D. Thesis. USA: University of Maryland.
- Leung, Kwok, Zhongming Wang and B. Peter Smith (2001). "Job Attitudes and Organizational Justice in Joint Venture Hotels in China: The Role of Expatriate Managers". *The International Journal of Human Resource Management* 12 (6): 926- 945.
- Liao, Wen-Chih and Wei-Tao Tai (2006). "Organizational Justice, Motivation to Learn, and Training Outcomes". *Social Behavior and Personality* 34 (5): 545-556.
- Maciariello, Joseph A. (2005). *Gün Gün Drucker*. Çev. M. Çetinbakış. İstanbul: MESS Yay.
- Marouf, Laila (2005). *The Role Of Business And Social Ties in Organizational Knowledge Sharing: A Case Study of a Financial Institution*. Ph. D. Thesis. USA: University of Pittsburgh.
- Meyer, C. Benedichte (2001). "Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective". *British Journal of Management* 12: 47-66.
- Nakip, Mahir (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yay.
- Nirmala, Maria Christine and K.B. Akhilesh (2006). "An Attempt to Redefine Organizational Justice: In the Rightsizing Environment". *Journal of Organizational Change Management* 19 (2): 136-153.
- Nowakowski, Jaclyn M and Donald E. Conlon (2005). "Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward". *The International Journal of Conflict Management* 16 (1): 4-29.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi* 21: 77-96.

- Özmen, Ömür N. T., Yasemin Arbak ve Pınar Süral Özer (2007). “Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkilerinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış* 7 (1): 17-33.
- Pettola, Erja Wiili et al. (2007). “Organizational Justice and Employee Perceptions on Hospital Management”. *Journal of Health Organization and Management* 21 (3): 320-332.
- Ramamoorthy, N. and P.C. Flood (2004). “Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions”. *British Journal of Management* 15: 247-258.
- Schepers, Paul and Peter T. Berg (2007). “Social Factors of Workenvironment Creativity”. *Journal of Business and Psychology* 21 (3): 407-428.
- Sillars, Stuart (1995). *İletişim*. Çev. N. Akın. Ankara: Milli Eğitim Yay.
- Smith, Heather A. and James D. McKeen (2003). *Instilling a Knowledge-Sharing Culture*. Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprises. Ontario: Queen's University at Kingston.
- Sounders, N. K. Mark and Adrian Thornhill (2003). “Organizational Justice, Trust and the Management of Change an Exploration”. *Personel Review* 32 (3): 360-375.
- Sveiby, Karl Erik (2007). “Disabling the Context for Knowledge Work the Role of Managers' Behaviours”. *Management Decision* 15 (10): 1-26.
- Tabachnick, Barbara G. and Linda S. Fidell (2001). *Using Multivariate Statistics*. Needham Heights: A Pearson Education Company.
- Thompson, Marc and Paul Heron (2005). “The Difference a Manager Can Make: Organizational Justice and Knowledge Worker Commitment”. *The International Journal of Human Resource* 16 (3): 383-404.
- Williams, Steve, Richard Pitre and Mohamed Zainuba (2002). “Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment”. *The Journal of Social Psychology* 142 (1): 33-44.
- Yamaguchi, Ikushi (2005). “Interpersonal Communication Tactics and Procedural Justice for Uncertainty Management of Japanese Workers”. *Journal of Business Communication* 42 (2): 168-194.
- Yıldırım, Fatma (2007). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 62 (1): 354-279.

# The Impact of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Research on Drug Industry Employees

Yavuz Demirel\*  
Zeliha Seçkin\*\*

**Abstract:** The purpose of this research is to identify the positive or negative impact of organizational justice on knowledge sharing by examining the relationship between the knowledge sharing patterns of employees and the justice in their organization. The data for the survey were collected from 138 employees of company A, which is a drug industry company located in İstanbul. The data were collected through the questionnaire technique. In the study organizational justice is treated in three dimensions: procedural justice, distributional justice, and interactional justice. Knowledge sharing in organizations is handled from five perspectives: intent to share knowledge, intent to share explicit knowledge, intent to share tacit knowledge, knowledge sharing attitude, and motivation to share knowledge. The results of the analyses demonstrate that there is a positive relationship between organizational justice and knowledge sharing.

**Key Words:** Procedural justice, distributional justice, interactional justice, knowledge sharing.

---

\* Assoc. Prof. Dr., Aksaray University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration /AKSARAY  
ydemirel75@gmail.com

\*\* Assist. Prof. Dr., Aksaray University, Ortaköy Vocational School of Higher Education /AKSARAY  
zeliha0101@hotmail.com

# **Влияние общественной справедливости на информационный обмен: исследование среди сотрудников фармацевтического сектора**

**Явуз Демирель\*  
Зелиха Сечкин\*\***

***Аннотация:*** Целью данного исследования является выявление положительного или отрицательного воздействия общественной справедливости на информационный обмен путем изучения связи между общественной справедливостью и обменом информацией между сотрудниками. Данные исследования были получены от 138 сотрудников фармацевтической компании, которая находится в городе Стамбуле. При сборе данных использовался метод анкетирования. В исследовании общественная справедливость рассматривается в трех измерениях: процессуальная справедливость, распределительная справедливость и интерактивная (взаимовлиятельная) справедливость. Обмен информацией рассматривается в пяти основных параметрах. Это намерение обмена знаниями (информацией), намерение обмена доступной информацией, отношения обмена знаниями, мотивация и намерение обмена скрытой информацией. Результаты исследования показывают, что существует положительная связь между общественной справедливостью и информационным обменом.

***Ключевые Слова:*** процессуальная справедливость, распределительная справедливость, интерактивная справедливость, обмен информацией.

---

\* Доц. доктор, Аксарайский университет, факультет экономики и управления, кафедра менеджмента / АКСАРАЙ  
ydemirel75@gmail.com

\*\* Доц. доктор, Аксарайский университет, профессиональная высшая школа Ортакой / АКСАРАЙ  
zeliha0101@hotmail.com

