



Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarının ve Örgüt Kültürünün Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Etkileri: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

The Effects of Education Employees' Organizational Justice Perceptions and Organizational Culture on Knowledge Sharing: Testing the Mediating Role of Organizational Culture

Orhan ULUDAĞ*, İlyas AKTAŞ**, Hale ÖZGİT***

• *Geliş Tarihi:* 24.05.2017 • *Kabul Tarihi:* 07.03.2018 • *Yayın Tarihi:* 09.03.2018

ÖZ: Bu araştırmanın amacı, çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgüt kültürünün bilgi paylaşım düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koyarken örgüt kültürünün aracı rolünün test edilmesidir. Araştırmanın örneklemini Ordu İli Altınordu, Aybastı, Çatalpınar, Fatsa ve Gököy ilçelerinde görev yapan 286'sı erkek, 225'i kadın olmak üzere toplam 511 eğitim çalışanı oluşturmuştur. Veri toplama aracı olarak anket uygulaması yapılmıştır. Verilerin analizinde istatistik yöntemlerden frekans dağılımları, korelasyon, hiyerarşik regresyon analiz sonuçları ve aracı test sonuçları tablolar ile ifade edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre eğitim kurumlarında çalışanların örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyleri yüksek olduğunda örgüt kültürü algısının pozitif olduğu görülmüştür. Ek olarak, regresyon analizi sonuçları sadece işlemsel ve etkileşimsel adaletin bilgi paylaşımı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Aracı testi sonuçları örgütsel kültürünün işlemsel adalet, etkileşimsel adalet ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki tam aracı değişken rolünün olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, bilgi paylaşımı, dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, eğitim çalışanları, tam aracı değişken

ABSTRACT: This paper aims to investigate the effects of perceptions of organizational justice and organizational culture on knowledge sharing whilst testing the mediating role of organizational culture. The study sample was amassed through the Altınordu, Aybastı, Çatalpınar, Fatsa ve Gököy districts of Ordu/Turkey. The sample was consisted of 511 educational employees' that divided of 286 males and 225 females. As a data collection tool, self administered questionnaires were conducted. In order to test the hypothesized relationships, correlation analyses, hierarchical regression analyses and Sobel tests were executed. The results demonstrated that higher levels of organizational justice perceptions lead to higher levels organizational culture. Additionally, the results of the regression analyses depict that only procedural and interactional justice perceptions positively effects knowledge sharing. The mediating tests have revealed that organizational culture was a full mediating variable between procedural justice, interactional justice and knowledge sharing.

Keywords: Organizational culture, knowledge sharing, distributive justice, procedural justice, interactional justice, educational employees, mediating variable

1. GİRİŞ

Devlet kurumlarında çalışan bireylerin iş görme süreçlerindeki tutum ve davranışlarına yön veren adalet, kültür ve bilgi gibi kavramların bilinmesi günümüzde önem kazanmaktadır. Örgütlerde yönetici ve çalışan ilişkilerinin geliştirilmesinde örgütsel adaletin hayati önem taşıdığı bilinmektedir (Demirel, 2009). Taşlıyan vd. çalışmalarında (2017), örgütsel adalet yaklaşımının işletme içerisinde yürütülen faaliyetler sonucunda ortaya çıkan faydaların, bireyler

* Doç. Dr., Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu, Lefkoşa-KKTC, e-posta: ouludag@ciu.edu.tr (ORCID: 0000-0002-4799-268X)

** GHİ. Şef., T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, Ordu İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Ordu-Türkiye, e-posta: aktas_ilyas@hotmail.com (ORCID: 0000-0002-7891-6129)

*** Yrd. Doç. Dr., Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Okulu, Lefkoşa-KKTC, e-posta: hozgit@ciu.edu.tr (ORCID: 0000-0002-7066-1440)

ile gruplar arasında ne denli eşit dağıtıldığına önemine değinmişlerdir. Örgütsel adaletin iş ortamındaki örgütsel uygulamalara dair bireyin adillik algısının iş motivasyonunu etkilediği düşünülmektedir. Yöneticinin adaletli uygulamaları çalışan-yönetici ve çalışan-çalışan ilişkilerinde önemli bir süreci oluşturmaktadır. Öte yandan, çalışanlar, işyerlerine girerken yetiştiği topluma (çevreye) ait özellikleri de beraberinde getirir. Çünkü örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır (Güçlü, 2003). Bu kültür farklılığı çalışan kişilerin birbirleri ile ve çalıştığı örgütle olan ilişkilerinde belirleyici rol oynar. Bireyin ait olduğu kültürel ortam ile örgüt kültürü arasındaki benzerlik örgütteki üyelerin uyum sorunlarının en düşük seviyede olmasına sebep olurken, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceği de düşünülmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Avcı'ya göre (2016), örgüt kültürü değerler, davranışsal normlar ve varsayımlar bütününde kendisini göstermektedir. Bu durumda örgütsel adalet uygulamalarının etkililiği, kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bu nedenle, örgütsel adalet yaklaşımlarının kültürel anlamda da ele alınması önem taşımaktadır (Erkanlı, 2009, s.1). Örgütlerin ürettikleri ürünlerin veya hizmetin kaynağını bilgi oluşturmaktadır. Dolayısı ile bilgi paylaşımı, kurumsal hedefleri elde etmede kişisel bilgi ve deneyimleri iş süreçlerine dahil etmesiyle yarar sağladığı gibi örgütün uyguladığı politika ve metodların hakkaniyeti ile ilgili iş gören güvenini sağlamada da önemli bir role sahiptir (Demirel ve Seçkin, 2011). Demirel ve Seçkin (2011) bilgi paylaşımının örgütsel adaletin olası tehditlerden soyutlanması bağlamında etkin bir araç olarak kullanılabilirdiği görüşünü savunmaktadırlar. Adaletin örgütlerdeki uygulama etkisi, kültürler arasında farklı seviyelerde kendini göstermesi açısından önemlidir. Bu yüzden örgütsel adalet kuramlarının kültürel temelde ele alınması önem taşımaktadır (Erkanlı, 2009, s.118). Algılanan dağıtımsal ve prosedürel adalet, Pillai vd.'nin (2001) Amerika, Hindistan, Almanya ve Çin'i kapsayan çalışmalarında, kültürlere göre farklılık göstermesine rağmen bireylerin işletmelerine aidiyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları sonucuna varılmıştır (aktaran Bağcı, 2013). Yamaguchi (2005), işletmelerde bilgi paylaşımının yaygınlaşmasının önemine değinirken bilgi paylaşımının örgüt içerisindeki etkileşimsel adaletle belirlendiğini ve belirsizliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olduğuna dikkat çekmektedir. Örgüt içi bilgi paylaşımını kolaylaştıran unsurların başında saygı, tutum ve davranışlarda samimiyet, sosyal hassasiyet ve karşılıklı güven gibi konularda çalışanların birbirlerine karşı adil olması gelir. (Demirel ve Seçkin, 2011). Al-Alawi vd.'nin (2007) örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini ortaya koyan bir çalışmada da belirtmiş oldukları üzere örgüt kültürünün ile örgütsel yapı, örgüt içerisindeki iletişim, ödül ve bilgi sistemleri arasında olumlu yönde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Demirel ve Karadal, 2007).

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında oluşturulacak güçlü örgüt kültürü ile birlikte etkin ve etkili bilgi paylaşımının önemi göz önünde bulundurulduğunda eğitim örgütlerinde sağlıklı bilgi paylaşımının eğitim çalışanlarının adalet algılarına da etki edeceği gerçeği de ayrıca irdelenmesi gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bugüne dek yapılan çalışmalarda örgütsel adalet farklı boyutlarda incelenmiş, eğitim kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi yeterince irdelenmemiştir. Bu araştırma, örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki incelenirken örgüt kültürünün de dikkate alınmasının gerekliliği ve örgüt kültürünün farklı boyutlarla ve geniş örneklemeler üzerinde incelenmesi gerekliliği ihtiyacından hareketle eğitim kurumlarında çalışanların örgütsel adalet algılarının örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak bakımından önemlidir (Demirel ve Seçkin, 2011; Göktaş vd, 2005, s.372).

Öte yandan örgüt kültürünün adalet algısı ve bilgi paylaşımındaki aracı rolünün belirlenebilmesi de ayrıca önem arz etmektedir. Çünkü örgütler farklı düşünce ve kültürden gelen bireylerden oluşan bir yapıdır. Bu yapının amacına ulaşabilmesi için örgüt içindeki uygulamaların çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığını, çalışanların örgüt kültürü ile ne

derecede uyum sağladığını, aynı zamanda bu algının (adalet algısının) örgüt elemanları arasındaki bilgi paylaşımına ne derece etkisi olduğunu ortaya koyması yönünden önem taşımaktadır.

Bu araştırma eğitim örgütlerinde çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarının, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı üzerinde ne derece etkili olduğunu ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır. Araştırmanın amacı, örgütsel adalet algılarının çalışanların örgüt kültürü ve bilgi paylaşım düzeyleri üzerindeki etkisini ortaya koyarken örgüt kültürünün aracı rolünün test edilmesidir.

1.2. Hipotezler

1.2.1 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet

Örgüt bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmek için yapılandırılmış ve bireylerin tek başlarına yapamadıkları veya gerçekleştiremedikleri olay ve olguları, koordinasyon ve işbölümü sistemi içerisinde kendi yetersizliklerini tamamlayacak şekilde belli bir yapıda benimsenen kurallar çerçevesinde oluşturdukları ittifak olarak tanımlanırken (Çelik, 2007; Çimen, 2010; Sönmez, 2006), örgüt kültürü ise; bir örgütte çalışanlar tarafından meydana getirilen maddi ve manevi değerler bütünüdür (Ceylan, 1998). Atay'a göre ise (2001) örgüt kültürü, örgütün gerçeğini görmemize yarayan düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır ve kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi veya kötü çözüm önerileri sunarken, üyelerin nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır.

Bir kurumda örgütsel adaletin ne derece sağlanabildiği örgüt iklimine ve kültürüne göre farklılık gösterir. Örgütsel adaletle yönelik teorilerin kültürel anlamda ele alınması önem arz etmektedir (Erkanlı, 2009, s.33). Günümüzde *adalet* bir davranışın veya hareketin adaletle uygunluğu, doğruluğu ve bireylerin dürüstlüğü anlatmak için kullanılmaktadır (İçerli, 2010). Özellikle yönetim psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında örgütsel adalet kavramının son yıllarda daha çok önemsendiğini ve bu alanda literatür çalışmalarının arttığını görülmektedir. Örgütsel adaletin ilk tanımı Barnard'a aittir. O'na göre adalet, örgütlerdeki ortak anlayış ve işbirliğine dayanan davranışların oluşturduğu temel prensiplerinden bir tanesidir (Cropanzano ve Greenberg, 1997). Örgütsel adalet, elde edilen kazanımların dağıtımını yapılırken izlenen prosedürlerin çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını ifade eden bir kavramdır (Citera ve Rentsch 1993'den akt. Taşkiran, 2011, s.23). Örgütlerde adalet, örgüt içinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı yada alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılama biçimi şeklinde de ifade edilebilmektedir (İçerli, 2010). Yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda örgütsel adalet; örgüt yöneticilerinin örgütsel yapıya ilişkin uygulamalar ile örgüt çalışanlarına yönelik almış oldukları kararlar ve bu kararların nasıl alındığı konusunun çalışan bireylerin algılama şekli olarak tanımlanabilir.

Örgütsel adaletle yönelik bazı çalışmalarda dağıtım adaleti ve işlemsel adalet olmak üzere ikili bir ayrım söz konusu iken bazı çalışmalarda ise, etkileşim adaleti üçüncü bir boyut olarak ele alınır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010). Yönetime dair literatür çalışmalarında ise örgütsel adaletle yönelik ilk çalışmalar örgütün çalışanlarına sağladığı çeşitli kazançların dağıtımını ile ilgili olduğundan ve çalışanın adalet algısı, elde ettiği kazanımların dağıtımıyla ilişkilendirildiğinden bu alanda ilk olarak dağıtımsal adalet kavramının literatüre girdiği görülür (İyigün, 2012, s.58). Dağıtımsal adaletle ilişkin gelişen ilk kuram Adams'ın *eşitlik teorisi* ve Leventhal'in *adalet yargısı* teorileridir (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009). Çalışanlar kurumlarından edindikleri kazanımlara dair olumlu veya olumsuz hakkaniyet algısı geliştirebilirler. Bazen haksızlığa uğradıklarını düşünebilirler. Dolayısı ile bu düşünce onları kuruma ve yöneticilere karşı olumsuz tutum ve davranışlara sürükleyebilir (Özdevecioğlu, 2003). Buna göre bireylerde kaynakların dağıtımına dair olumsuz adalet algısı gelişmesi durumunda örgütsel vatandaşlık, güven ve bağlılık bilincinin zayıflaması ve verimsizliğin ortaya çıkması kaçınılmazdır (Töremen

ve Tan, 2010). Bu tür bir algı çalışmaların performanslarına ve kurumdaki geleceklere dair kararlarına da olumsuz yansır. Bu noktada, kurum içerisinde kaynakların adil dağıtımının yanında ödül ve cezanın da yine hakkaniyetle verilmesi dağıtımsal adaletin algılanması noktasında önemlidir (Özdevecioğlu, 2004). Dağıtımsal adalet teorisi, kazanımların paylaşımı konusuna odaklanması yönüyle eleştirilirken, adaletin sağlanması için bölüşümün nasıl olduğu kadar bölüşüme dair kararların nasıl verildiğinin de önemli olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır. Bu noktada işlemsel adalet kavramı önem kazanmaktadır (Cropanzano ve Greenberg, 1997; Folger, 1986'den akt. Atalay, 2007, s.12). Folger ve Konovsky (1989), çalışmalarında işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde dağıtımsal adaletten daha etkili olduğunu belirtmişlerdir. Adalet kaynağının yönetici ve örgüte dayandırılmasıyla, işlemsel adalet kavramı kurum ve idareci yönleriyle de ele alınmıştır. Yöneticilerin alınan kararları uygularken tutum ve davranışlarında adil olmaları, yönetici boyutunu ilgilendirirken; örgütte topyekün olarak kabul edilmiş ve çalışanlar tarafından ortak paylaşılan prensip ve prosedürlerin adaletli, alınan kararların örgütsel hedef ve değerlerle uyumlu olması, örgütsel boyutla ilgilidir. (Kim, 2005'den akt. Demirel ve Seçkin, 2011, s.102-103). Dilek'e göre (2005, s.30), örgüt içi tutum ve davranışlar, uygulama ve süreçler, örgütün formal süreçleri, karar alma sürecine katılım yada bu süreçle etkileşim, işlemsel adalet ile ilgilidir. Yazar işgörenlerin işlemsel adalet algısının karar alma sürecinin tarafsızlığı, karar alıcı yetkisine sahip olanlara duyulan güven ve ilişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması gibi unsurlardan etkilendiğini öne sürmektedir.

Öte yandan çalışanların örgüt içinde birbirlerine karşı davranışlarının niteliği ile ilgilenen etkileşimsel adalet (Arslantürk ve Şahan, 2012, s.139), bireylerarası ilişkilerin algılanan adilliğine odaklanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerle ilgili faaliyetlerin oluşturulması ve yasallaştırılması sürecinde bireylerarasında davranış ve tutumların niteliği konusunda çalışanların hassasiyetlerini anlatan etkileşimsel adalet terimi ilk kez 1986'da Bies ve Moag tarafından kullanılmıştır (Coetsee ve Vermeulen, 2003'den akt. Ocak, 2010, s.37). Örgütsel işlemlerin insani yönü ile ilgili olan etkileşimsel adalet, dağıtım kaynağı ile dağıtım kararından (Özdeveci, 2003, s.79) etkilenenler arasındaki iletişim sürecinde saygı, nezaket, dürüstlük gibi tutum ve davranışları esas alır (Cihangiroğlu, Yılmaz, 2010, s.2006). Colquitt'e göre (2001) kurum ile ilgili alınan kararların bireylere nasıl ifade edildiği veya ifade edileceği adaletin etkileşimsel boyutunu etkilemektedir (Bağcı, 2013'ten aktarılmıştır). Etkileşimsel adalet farklı etkileşim işlemlerine sahip iki boyuttan oluşmaktadır (Colquitt ve diğ. 2001'den akt. Tuna, 2013). Bunlardan ilki alınan kararların uygulamasından sorumlu olan yöneticilerin çalışanlara kararları aktarma noktasındaki tutum ve davranışları ile ilgili olan kişilerarası adalet boyutu iken bir diğeri ise; kazanımların dağıtımını ve dağıtım kararlarının altında yatan sebeplerin ve ilgili süreçlerin bireylere ne denli açık ve yeterli boyuta aktarıldığı ile ilgili olan bilimsel adalettir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010; İçerli, 2010).

Gelişen ve değişen dünya koşullarında toplumların eğitim ihtiyacının ana ögesi olan eğitim örgütlerinin de hedeflerini gerçekleştirmelerine yönelik dinamikler, metodlar ve stratejilerin tespiti örgütlerin sürdürülebilmesi adına önem arz etmektedir. Eğitimcilerin görevlerinde başarılı olabilmeleri için gerekli imkanların ve şartların oluşturulması, çalışmalarını olumsuz etkileyen etmenlerin neler olduğunun belirlenmesi, çok iyi planlanmış, uygulanabilir eğitim politikaları ile mümkündür (Eğriboyun, 2014). Dolayısıyla eğitim faaliyetlerinin kapsamı ve her aşaması insan merkezli (yönetici-eğitici-öğrenci) olduğundan eğitim kurumlarında da insan kaynakları çalışmalarının artırılması zorunlu hale gelmiştir. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt uygulamalarının adilliğine dair pozitif algıları, buna paralel örgüte duydukları bağlılık ve yöneticilerine olan güveni, iş ve görevlerinden kişisel doyum sağlayabilmeleri için temel bir gereksinimdir. Çünkü bireylerin çalıştıkları kuruma yönelik geliştirdikleri adil algılamalar, örgütsel bağlılığı artırırken adaletsizlik algısı her tür olumsuz davranışa yol açabilmektedir (Selvitopu ve Şahin, 2013). Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet

algılarının örgüt kültürü üzerindeki etkisinin değerlendirilebilmesine yönelik probleminin çözümüne yardımcı olması ve konunun daha kapsamlı araştırılmasına olanak sağlaması amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Eğitim kurumlarında çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki pozitifdir.

H2: Eğitim kurumlarında çalışanların işlemsel adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki pozitifdir.

H3: Eğitim kurumlarında çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki pozitifdir.

1.2.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi, en genel tanımıyla "bilinen her şeydir". Bilme eylemi sonucu ortaya çıkan somut-soyut gerçekler bilgiyi oluşturur (Sağsan, 2007, s.248). Bireylerin ve örgütlerin gelişiminde önemli rolü olan bilgi, önceleri organizasyonlar için bir güç kaynağı olarak değerlendirilmemiştir (Öztürk, 2005, s.2). İşletmelerin gelecekteki sürekliliği açısından önemli fırsatlar yakalanabilmesi bilginin sürekli üretilmesi ile elde edilebilir. Bu nedenle örgütler açısından bilgi etkileyici değil belirleyici bir gerçekliktir. Ancak bilginin bu değerini koruyabilmesi için şu soruların cevaplanması gerekir. *Her bilgi işletmenin rekabet gücünü artıran stratejik bir öneme sahip midir?* (Köseoğlu ve diğ. 2011, s. 218) ve *bilgi türünün bilgi paylaşımına etkisi nedir?* sorularının irdelenmesi gerekliliği kaşımıza çıkmaktadır. Aydın ve Bingöl'e göre (2006), birbirinden farklı örgütsel faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamada belirleyicidir. Örgütsel bilgilerin kontrolü, yönetilmesi ve işlenmesi kolaylaşır. Bu tür bilginin sürekli kullanımıyla işletmenin başarısı, prestiji ve sorumluluğu açık olarak değerlendirilebilir. Bu bilgiyi üreten ve yazılı hale getirenler işletmeden ayrılrsa da bilgi, işletmede aktif olarak devamlı surette kullanılabilir (Almaz, 2011; Nemli, 2007). İşletmelerin devamlılığı sahip oldukları stratejik bilginin önemi kavramalarının yanında, sözkonusu bilgiyi örgütün iç ve dış çevresel uygulamalarına adaptasyonunu sağlamalarıyla mümkündür. Bilgi paylaşımı, bilgiden faydalanmanın değerini de artırmaktadır (Göksel, Aydın ve Bingöl, 2010, s.89). Hangi bilginin ne kadar, ne zaman, nasıl ve niçin paylaşıldığı işletmelerin devamlılığını sürdürebilmesinde son derece önemlidir. Bu noktada, bilgi yönetim sürecinin örgüte katma değer sağlaması, örgütün belirli bir program dahilinde, sahip olunan bilgi kaynaklarını belirlemesi, sınıflandırması ve bilginin kullanımı için uygun ortam hazırlaması, bu yönde plan ve stratejiler geliştirmesi, örgütteki bilgiyi kullanma ve bilgi yönetim süreçlerini sürekli gözden geçirmesiyle mümkün olabilir (Özdemirci ve Aydın, 2008). Sonuç olarak bilgi yönetimi, her türlü işletmenin kendi alanında daha başarılı olmasını mümkün kılan, yönetimde yeni yaklaşımlar ortaya koyan, bilgiyi farklılık doğuracak şekilde kullanarak yeni pazarlar ve ekonomik değer yaratabilen önemli bir disiplindir (Özdemirci ve Aydın, 2008). Bunun için açık ya da örtülü, her türlü bilginin işletme süreçlerine etkin olarak dahil edilmesi gerekir (Odabaş, 2006, s.23). Eğitim çalışanlarının adalet algılarının bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin değerlendirilebilmesine yönelik olarak konunun daha kapsamlı araştırılmasına olanak sağlaması amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H4: Eğitim kurumlarında çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir.

H5: Eğitim kurumlarında çalışanların işlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir.

H6: Eğitim kurumlarında çalışanların etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir.

İşletmenin fiziki ve teknolojik alt yapısı, örgüt kültürü, yönetimin desteği ve ödüllendirme gibi hususlar biçimsel bilgi paylaşımını etkiler. Çalışanlar arasında belli şartlara bağlı olmadan tesadüfen gerçekleşen bilgi paylaşımına ise biçimsel olmayan bilgi paylaşımı denir. Çalışanlar arasında karşılıklı (yüz yüze) bir sohbet esnasında gerçekleşebileceği gibi internet aracılığıyla veya daha farklı şekillerle de gerçekleşebilir. Ne zaman ve nerede gerçekleşeceği bilinmediğinden kontrol edilmesi ve denetlenmesi zordur (Yeniçeri ve Demirel, 2007). Dozier ve Grunig (1992)'ye göre, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bilgi paylaşımının sürekliliği önem arz etmektedir. Yazarlara göre bilgi paylaşımı çalışanların örgütsel eylemleri ile çalıştıkları kurumu temsil etme kabiliyetlerini daha inandırıcı kılmaktadır. Dolayısı ile Yeniçeri ve Demirel'in (2007) de belirttikleri gibi, yöneticilerin bilgi paylaşımını etkileyen kişisel ve örgütsel engelleri tespit etmeleri ve sebeplerini objektif olarak ortaya koymaları kurum içerisindeki bilgi akışının sürekliliği için ayrıca önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarında görev yapan eğitim çalışanlarının çalışanlarının örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin değerlendirilebilmesine yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H7: Eğitim kurumlarında çalışanların örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir.

Son olarak, eğitim kurumlarında görev yapan eğitim çalışanlarının örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin değerlendirilebilmesine ve örgüt kültürünün çalışanların adalet algıları ve bilgi paylaşımı üzerindeki aracı rolünün test edilmesine (Demirel ve Seçkin, 2011) yönelik aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H8: Örgütsel kültür çalışanların adalet algıları ve bilgi paylaşımı arasında aracı rolü görmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminin tercih edilmesinde, araştırma probleminin özelliği önemli rol oynamıştır. Nicel araştırmada amaç, insandan, kültürden ve zamandan bağımsız doğruları keşfetmek ve bunları evrensel yasalar olarak genelleştirmektir (Şen, 2005). Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algısının, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımına etkisinin ölçülmesi ve örgüt kültürünün aracı rolünün test edilmesinde için nicel yöntemin daha uygun olacağı varsayılmıştır.

2.2 Araştırma Modeli

Eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisinin değerlendirilebilmesi ve örgüt kültürünün aracı rolünün test edilmesine yönelik yapılan çalışmada, tarama modellerinden *genel tarama modeli* kullanılmıştır.

2.3 Evren, Örneklem ve Verilerin Toplanması

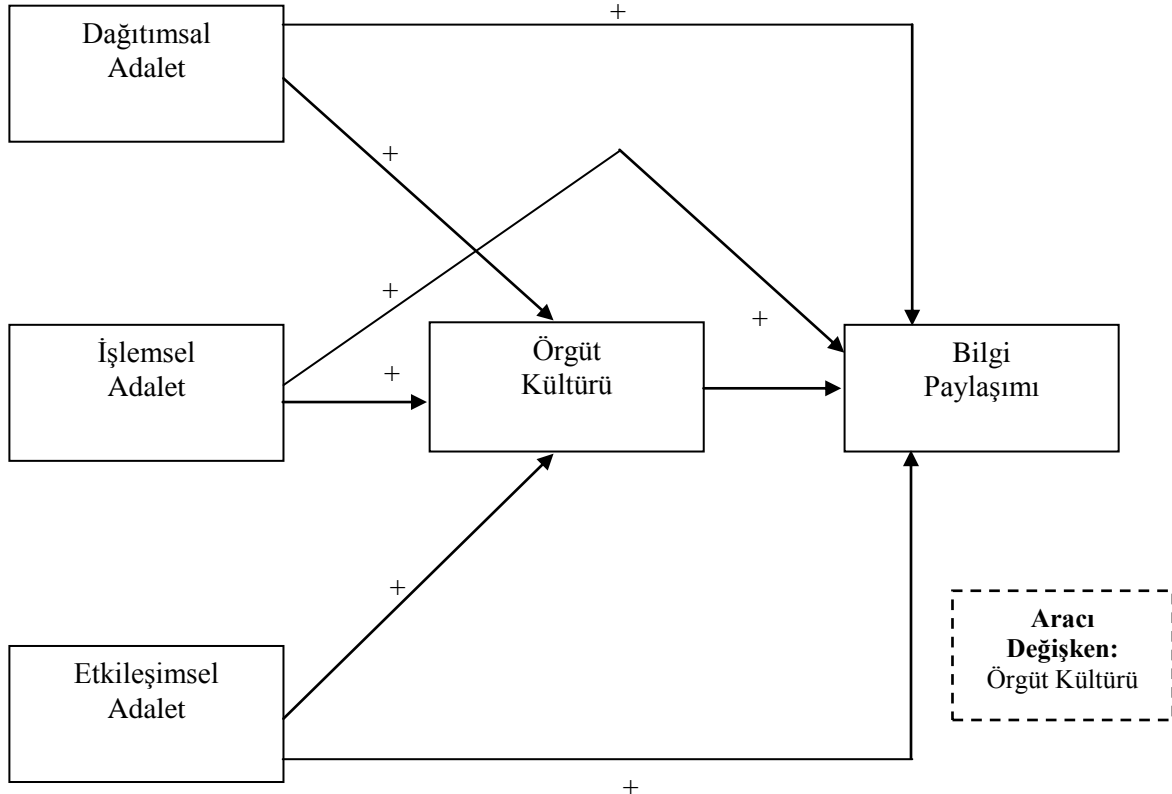
Araştırmada basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasının nedeni saptanan örneklem büyüklüğüne göre herhangi bir şekilde evrenin bir parçasının seçilebilmesidir. Örneğin, herhangi bir okula gidip saptanacak sayıda (100 öğrenci gibi) rastlanan öğrenciyi, olasılıklı olmadan, örneklem alma gelişi güzel örneklemidir (Kılıç, 2013).

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde büyükşehir kapsamında olan Ordu ilinin 19 ilçesinden oluşturulmuştur. Örneklem seçimi için 19 ilçenin her birinin isimleri ayrı ayrı kağıtlara yazılarak bir havuzda toplanmıştır. İlin büyüklüğü ve yerleşim yerlerinin dağılımı dikkate alınarak 19 ilçenin 5'inde veri toplama işleminin yapılacağına karar verilmiş ve örneklem oluşturulmuştur.

Basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak sadece şans faktörü ile çekilen kurada; 19 ilçeden Altınordu, Aybastı, Çatalpınar, Fatsa ve Gököy ilçeleri belirlenmiş ve bu ilçelerde görev yapan eğitim çalışanları örneklemin evrenini oluşturmuştur.

Kurada belirlenen Altınordu ve Fatsa ilçelerinin nüfusu, okul sayıları ve eğitim çalışanları diğer ilçelere oranla daha fazla sayıda iken Aybastı, Çatalpınar ve Gököy ilçeleri kırsal bölge olup eğitim çalışanları sayısı daha azdır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın evrenini Ordu İli'ne bağlı 5 ilçede görev yapan 286'sı bay, 225'i bayan olmak üzere toplam 511 eğitim çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 67'si genel idare hizmetleri, 7'si teknik hizmetler, 430'u eğitim öğretim hizmetleri ve 7'si diğer hizmet sınıfında görev yapan eğitim çalışanlarından oluşmaktadır. Verilerin elde edilmesi için dağıtılan 600 anketin 520 adedi geri dönmüştür. Geri dönüş oranı % 86 dır. 520 anketin incelenmesinde 9 anketin verilerinin geçerli olmadığı tespit edilerek değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.

Bu çalışma Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı eğitim kurumlarında Genel İdare Hizmetleri (Memur, Bilgs.İşl/Vhki, Şef, Okul Müdürü/Müdür Yrd., Denetmen, İl/İlçe Müdürü). Teknik Hizmetleri (Tekniker, Mühendis), Eğitim Öğretim Hizmetleri (Öğretmen) ve Diğer Hizmet sınıflarında görev yapan (yani farklı hizmet sınıflarında görev yapan) eğitim çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini belirlemeyi hedeflemiştir.

Anket uygulaması, Ordu Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğünün onayı gerçekleştirilmiştir. Eğitim öğretim faaliyetinin sona ermeden fazla sayıda eğitim çalışanlarına ulaşma hedeflendiğinden anketin uygulanmasında 3 ay gibi bir süre esas alınmıştır. Buna göre çalışmamıza kırsal bölgede bulunan Aybastı, Gököy ve Çatalpınar ilçelerinden başlanmıştır.

Altınordu ve Fatsa ilçelerinde ise anket uygulaması, okul ve çalışan sayısı dikkate alınarak daha sonra yapılmıştır.

Anketlerin dağıtımında okul yöneticilerine Valilik izin belgesi gösterildikten sonra anketle ilgili gerekli açıklamalar yapılmış ve öğrencilerin teneffüs saatlerinde eğitim öğretim hizmetleri sınıfında çalışan öğretmenlere anket uygulaması hakkında gerekli bilgiler verilmiştir. Ders saatlerinde ise Genel İdare Hizmetleri sınıfında çalışan görevlilere uygulama yapılmıştır. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde çalışanlara da izin belgesi gösterilerek gerekli açıklamalar yapılarak anket dağıtılmış ve daha sonra toplanmıştır.

2.4 Veri Toplama Aracı ve Veri Analizi

Veri toplama aracı olarak anket uygulaması yapılmıştır. Çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek için Yeniçeri, Demirel ve Seçkin (2009) tarafından geliştirilen "*örgütsel adalet ölçeği*"nden yararlanılmıştır. Örgütsel adalet ölçeğinin kullanıldığı çalışmada örgütsel adalet; işlemsel adalet, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç faktörde ele alınmıştır. Bu noktada dağıtımsal adalet faktörü altı maddede, işlemsel adalet faktörü dört maddede ve etkileşimsel adalet faktörü ise sekiz maddede ölçülmüştür. Örgüt kültürüne ait veriler ise Göktaş ve vd. (2005) tarafından geliştirilen "örgüt kültürü" anketi aracılığıyla toplanmıştır. Ankette, çalışanların demografik bilgilerinin yer aldığı birinci bölümden sonra örgütsel kültürel boyutları ölçen 16 ifade bulunmaktadır. Bilgi paylaşım ölçeği ise Demirel ve Seçkin tarafından (2011), yapılan araştırmada kullanılan ölçekle ölçülmüştür.

Verilerin analizinde ilk önce dağılımın normal olup olmadığı kontrol edilmiş ve Kolmogorov ve Smirnov testi sonucu verilerin normal (parametrik) bir dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Anket sorularının analizinde istatistik yöntemlerden frekans dağılımları, korelasyon, hiyerarşik regresyon analiz sonuçları ve aracı test sonuçları tablolar ile ifade edilmiştir.

2.5 Güvenirlilik ve Geçerlik Testi

Çalışanlardan toplanan örgütsel adalet, örgüt kültürü ve bilgi paylaşımı düzeylerini gösteren 511 anket, SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha güvenirlilik testi uygulanmıştır. Çalışmanın ulaştığı sonuçlar, Nunnally'nin (1978) *Psychometric Theory* adlı çalışmasında önerilen ve genel kabul gören Cronbach Alpha 0.70 değerinin üzerinde çıkmıştır. Nunnally'e (1978) göre kabul edilebilir en az güvenirlilik katsayısı 0.70'dir. Çalışma değişkenlerinin güvenirlilik analizine bakıldığında, tüm değişkenlerin belirlenen kriterin üstünde olduğunu hatta yüksek güvenirlilik katsayılarına sahip oldukları gözlemlenmektedir (Uludağ ve Işık, 2015). Yeniçeri vd.'ne göre (2009), örgütsel adalet ölçeğine ilişkin örneklem yeterlilik oranı (KMO) .897 ve ölçeğin alfa değeri ise, .917'dir. Çalışmada 511 çalışana uyguladığımız örgütsel adalet ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlilik katsayısı alt ölçeklere göre, etkileşimsel adalet .942; dağıtımsal adalet .807; işlemsel adalet .852; düzeyinde bulunmuştur. Çalışanlara uygulanan örgüt kültürü ölçeğinde her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 7'li likert ölçeği ile ölçülmüştür. Anketteki 16 ifade, *örgütsel yapı, ilişkiler, aidiyet, güç mesafesi ve hikayeler* olmak üzere 5 boyutta toplanmaktadır. Çalışmada örgüt kültürü ölçeği bir bütün olarak (tek faktör) değerlendirilmiştir. Güvenirlilik analizi, (Cronbach Alpha) .880 olarak bulunmuştur. Bilgi paylaşımı bir temel faktörle % 31,779 oranında açıklamakta, ölçeğe ilişkin güvenirlilik katsayısı, .780 ve örneklem yeterlilik test sonucu KMO, .746 olarak saptanmıştır (Demirel ve Seçkin, 2011). 511 eğitim çalışanına uyguladığımız bilgi paylaşım ölçeğinin güvenirlilik analizi, (Cronbach Alpha) .881 düzeyinde bulunmuştur (Tablo 1). Öte yandan, Tabachnick ve Fidell (1996) tarafından da desteklendiği üzere korelasyon katsayılarının herhangi bir değişken arasında 0.90 veya üzerine çıkmamış olması da ayrıca çalışmada ayırt edici geçerlik olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, korelasyonlar arasındaki gizil değişkenler dikkate alınmış olup yakınsak ve yapısal geçerliliği

değerlendirilmiştir. Korelasyon sonuçları aynı yönde ve kabul edilebilir seviyede olduğunu tesbit edilmiştir. Bundan doaly bu sonuç yakınsak geçerliğin ispatı olarak kabul edilebilir (Lu, 2011; Uludağ ve Yaratan, 2013). Benzer yaklaşımlar farklı çalışmalarda da gözlemlenmiştir (Uludağ ve Uludağ, 2017; Uludağ, 2014).

Tablo 1. Çalışma değişkenlerinin güvenirlik analizi

	Cronbach's Alpha Değeri	Soru Sayısı
Etkileşimsel Adalet	.942	8
Dağıtımsal Adalet	.807	6
İşlemsel Adalet	.852	4
Örgüt Kültürü	.880	16
Bilgi Paylaşımı	.881	11

Notlar: SD = Serbestlik Derecesi; $p < .05$.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışanların demografik değişkenlere göre frekans ve yüzdelik dağılımları ile değişkenlere ait frekans tablosunda belirtilgi üzere yaş değişkenine göre araştırmaya katılan katılımcıların %53'n 26-40 yaş, %27.6'sını 41-55 yaş, %5.1'ini ise 55 ve 55 yaş üzeri çalışanlar oluştırmaktadır. Göreve yeni başlayan ve geçen olan eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların oranı ise % 14.3'dr. Araştırmaya katkı koyan katılımcıların, % 56'sı erkeklerden oluşturken, %44'ünün ise kadın çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların % 4, 5'inin lise, %11.5'inin nlisans, %76.1'inin lisans ve %7.8'inin yüksek lisans eğitimi almış kişilerden oluştuğu grlmştir. Bu durum araştırmaya katılan cevaplayıcıların %95.5'inin yüksek öğrenim seviyesinde eğitimi çalışanlardan oluşmuş olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılar hizmet sınıfına göre incelendiğinde ise, %13,1'inin genel idare hizmetleri, %1.4'ünün teknik hizmetler sınıfı, %84.1'inin eğitim ğretim sınıfı ve %1.4'ünün diğer hizmet sınıfında görev yapan çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. nvan değişkenine göre incelendiğinde ise katılımcıların %6.7'sinin memur, %3.5'inin şef, %76.7'sinin ğretmen, %7.8'inin ise okulda idareci olarak görev yapan müdür yardımcısı/müdür, %1'ini il ve ile milli eğitim müdürlüğünde görev yapan şube müdür/müdür yardımcısı, %1.8'inin denetmen ve %2.3' ise diğer çalışanlardan oluşturmuştur. Öte yandan yaş demografik değişkeninin ortalama değerine göre araştırmaya katılanların çoğunun 26-40 yaş aralığında eğitim kurumlarında görev yapanların hizmet yılının ise çoğunlukla 6-10 yıl aralığında olduğu saptanmıştır.

Değişkenlerin pearson korelasyon analizi sonucunda; araştırmaya katılan eğitim çalışanlarının etkileşimsel adalet algıları ile dağıtımsal adalet algıları arasında pozitif yönlü yüksek derecede bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.538$ $p<0,01$) (Tablo 2). İşlemsel adalet ile etkileşimsel adalet algı değişkenleri arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.733$ $p<0,01$). Etkileşimsel adalet ile örgüt kültürü değişkenleri arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.618$ $p<0,01$). Bu sonucun H_3 Eğitim kurumlarında çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki pozitifdir hipotezini desteklediği ve çalışanların etkileşimsel adalet algısı arttığı zaman örgüt kültürü algısının da yükseldiği grlmştir.

Tablo 2. Çift Yönlü Pearson Product Moment Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5
1. Etkileşimsel	1				
2. Dağıtımsal	.538**	1			
3. İşlemsel	.733**	.614**	1		
4. Örgüt Kültürü	.618**	.470**	.653**	1	
5. Bilgi Paylaşımı	.327**	.234**	.351**	.457**	1

Notlar: Etkileşimsel= Etkileşimsel Adalet; Dağıtımsal= Dağıtımsal Adalet; İşlemsel= İşlemsel Adalet; N=511.
** Korelasyonlar 0.01 seviyesinde anlamlıdır (çift kuyruklu).

Etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı değişkeni arasında pozitif yönlü orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.327$ $p<0,01$). Bu sonucun H_6 : *Eğitim kurumlarında çalışanların etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir* hipotezini desteklediği ve çalışanların etkileşimsel adalet algısı arttığı zaman bilgi paylaşımının yükseldiği görülmektedir. Dağıtımsal adalet ile işlemsel adalet algı değişkeni arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.614$ $p<0,01$). Dağıtımsal adalet ile örgüt kültürü değişkeni arasında pozitif yönlü orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.470$ $p<0,01$). Bu sonucun H_1 : *Eğitim kurumlarında çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki pozitifdir* hipotezini desteklediği ve eğitim kurumlarında çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttığında örgüt kültürü algısının da yükseldiği görülmektedir.

Dağıtımsal adalet ile bilgi paylaşımı değişkeni arasında düşük derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.234$ $p<0,01$). Bu sonucun H_4 : *Eğitim kurumlarında çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir* hipotezini desteklediği görülmektedir. Dağıtımsal adalet algısı yüksek olan çalışanlarda bilgi paylaşımının arttığı görülmüştür. İşlemsel adalet ile örgüt kültürü arasında pozitif yönlü yüksek derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.653$ $p<0,01$). Bu sonucun H_2 : *Eğitim kurumlarında çalışanların işlemsel adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki pozitifdir* hipotezini desteklediği, işlemsel adalet algısı yüksek olan çalışanlarda örgüt kültürü algısının da yüksek olduğu görülmektedir. İşlemsel adalet ile bilgi paylaşımı değişkeni arasında orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.351$ $p<0,01$). Bu sonuç H_5 : *Eğitim kurumlarında çalışanların işlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir* hipotezini orta derecede desteklemektedir. İşlemsel adalet algısı yüksek olan çalışanlarda bilgi paylaşımının arttığı görülmüştür.

Örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı değişkeni arasında pozitif yönlü orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.457$ $p<0,01$). Bu sonucun H_7 : *Eğitim kurumlarında çalışanların örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir* hipotezini desteklediği görülmektedir. Eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların örgüt kültürü algı düzeyi yüksek ise, bilgi paylaşım algılarının da yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarına (model 1'e) göre, örgütsel adaletin alt boyutları olan işlemsel adalet, etkileşimsel adalet bağımsız değişkenlerinin bilgi paylaşımı bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı olduğu, model 2'ye göre de örgütsel adaletin üç alt boyutu bağımsız değişkeni ile örgüt kültürü ara değişkeninin bilgi paylaşımı bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı etkiyi düşürdüğü gözlemlenmiştir (Tablo 3). Hiyerarşik regresyon analizi sonucuna göre model bir ve ikinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Çalışmanın anlamlılık derecesi ± 2.00 olarak belirlenmiştir. Sonuçlar (t) değerine göre incelendiğinde, model 1'de eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların pozitif düzeyde etkileşimsel adalet ($t = 2.405$) ile işlemsel adalet ($t = 3.608$)

algısının bilgi paylaşımını artırdığı görülmektedir. Dağıtımsal adalet ($t = .149$) algısı ise model 1'e göre bilgi paylaşımını belirleyen bir faktör olarak görülmemektedir.

Tablo 3. Çalışma değişkenlerinin hiyerarşik regresyon analizi

Model Özeti							
Model	R	R Kare	Ayarlanmış R Kare	Standart Hata			
1	.365 ^a	.134	.128	.60504			
2	.463 ^b	.214	.208	.57677			

a. Prediktör: (Konstant), İşlemsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet
b. Prediktör: (Konstant), İşlemsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet, Örgüt Kültürü

Katsayılar ^a							
Model		Standardize olmayan		t	Sig.	Doğrudanlık İstatistiği	
		Katsayılar	Standart Hata			Tolerans	VEF/VIF
1	(Konstant)	2.927	.138	21.272	.000		
	Etkileşimsel Adalet	.114	.047	2.405	.017	.450	2.222
	Dağıtımsal Adalet	.006	.041	.149	.882	.606	1.650
	İşlemsel Adalet	.178	.049	3.608	.000	.395	2.534
2	(Konstant)	2.357	.153	15.394	.000		
	Etkileşimsel Adalet	.028	.047	.593	.553	.421	2.378
	Dağıtımsal Adalet	-.015	.040	-.384	.701	.603	1.660
	İşlemsel Adalet	.061	.050	1.225	.221	.353	2.837
	Örgüt Kültürü	.281	.039	7.205	.000	.528	1.893

Notlar: Sig= Anlamlılık; VEF= Varyans Enflasyon Faktörü. Varyans Enflasyon Faktör değeri eğer 5 rakamının altında çıkarsa sorun olmadığı anlamına gelmektedir (Uludağ, 2016).

a. Bağımlı değişken: Bilgi paylaşımı

b. Prediktör: (Konstant), İşlemsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet

c. Prediktör: (Konstant), İşlemsel Adalet, Dağıtımsal Adalet, Etkileşimsel Adalet, Örgüt Kültürü

Model 2'ye göre örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşimsel, dağıtımsal, işlemsel adalet boyutları ile birlikte ara değişken olarak örgüt kültürü ($t = 7.205$) faktörü devreye girdiğinde bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı tek değişken olarak görülmektedir. Buna göre kazanımların dağıtımını, kazanımların dağıtımına dair kararların nasıl verildiği, dağıtım kaynağı ile dağıtım kararından etkilenecekler arasındaki iletişimin niteliğinden çok örgütte paylaşılan, örgütün kişiliğini şekillendiren ve örgüt çalışanlarının anlayış ve inanışlarına rehberlik eden normlar ve değerler bütünü olarak karşımıza çıkan örgüt kültürü faktörünün bilgi paylaşımı üzerinde belirleyici olduğu düşünülmektedir. Tablo 3'te görüldüğü üzere her iki modelde, dağıtımsal adaletin bilgi paylaşımı değişkeni üzerinde etkisinin düşük ve anlamsız olduğu görülmektedir. Uludağ ve Meneviş (2005)'in yaptıkları çalışmada da, dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Örgütsel kültürün ara değişken olup olmadığı üç aşamalı çoklu regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir. Bu analiz kapsamında ilk önce bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki etkisine bakılır (EA→ÖK; DA→ÖK; İA→ÖK). İkinci aşamada, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile olan ilişkisi ölçülür (EA→BP; DA→BP; İA→BP). Her iki aşamada kapsamında eğer sonuçlar anlamlıysa, bir sonraki aşama olarak bağımsız değişken, ara değişken ile birlikte analize sokularak bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılır (EA→ÖK→BP; DA→ÖK→BP; İA→ÖK→BP). Eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi yok olmuş (tam aracılık) ise veya bağımsız değişkenin etkisi zayıflamış ise (kısmi aracılık), modelde kullanılan değişkenin ara değişken olduğu kabul edilir (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo 4. Aracılık Testi Bulguları

EA→ÖK→BP	Test sonucu	Standart Hata	p-değeri
Sobel test	2.2987713	0.01393527	0.02151793
Aroian test	2.27913912	0.01405531	0.0226588
Goodman test	2.31891971	0.01381419	0.02039939
DA→ÖK→BP			
Sobel test	0.14631129	0.01152338	0.88367565
Aroian test	0.14492272	0.01163379	0.88477189
Goodman test	0.14774055	0.0114119	0.88254753
İA→ÖK→BP			
Sobel test	3.24370725	0.01542001	0.00117985
Aroian test	3.21908113	0.01553797	0.00128602
Goodman test	3.26890733	0.01530114	0.00107964

Notlar: EA= Etkileşimsel Adalet; DA= Dağıtımsal Adalet; İA= İşlemsel Adalet; ÖK= Örgüt Kültürü; BP= Bilgi Paylaşımı.

Sobel, Aroian ve Goodman test sonuçlarına göre örgütsel kültürün etkileşim adaleti ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında tam aracı değişken rolü oynadığı ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, aracı testi sonuçları örgütsel kültürün işlemsel adalet ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki tam aracı değişken rolünün olduğunu göstermektedir (Tablo 4). Öte yandan test sonuçları örgüt kültürünün dağıtımsal adalet ve bilgi paylaşımı arasındaki aracı değişken rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

4.1. Çalışanların Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Eğitim kurumlarının amacı gençlerin eğitsel, sosyal, kültürel anlamda çağın gerekleriyle donanmış bireyler olmalarını sağlayarak onların geleceğe güvenle bakabilen, kendini toplumun değerli bir parçası gören mutlu bireyler yetiştirmektir. Hedeflenen nesillerin yetişmesi ve bu idealin gerçekleşmesi, eğitim kurumlarında çalışanların sahip oldukları bilgi donanım ve kabiliyetlerini en iyi şekilde öğrencilere aktarabilmeleri ile mümkündür. Çalışanların eğitsel performanslarının düşük veya yüksek olması ise kurum uygulamalarından algıladıkları adalet kavramıyla çok ilintilidir. Çünkü adalet hak edenin hakkını almasını ve bütün bireylerin farklı algılamalarının önüne geçebilecek uygulamalar gerektirmektedir. Bu yüzden örgütsel adaletin yüksek algılandığı iş ortamlarında örgüt aidiyetinin ve iş motivasyonunun dolayısıyla verimliliğin yüksek olması kaçınılmazdır. Kurumsal hedeflerin gerçekleşmesinde ve verimliliğin artmasında diğer bir faktör olan örgüt kültürünün de yöneticiler tarafından öneminin bilinmesi ve bu bağlamda yöneticilerin kurum kültürü ile çalışanların kendi öz kültürü arasındaki uyum sürecine katkı sağlamaları gerekmektedir. Bireyin kendinden bir parçanın kurumda kullanıldığını görmesi, kendini değerli hissetmesine etki ederek çalışanın kuruma karşı aidiyetlik bağını güçlendirecektir. Böylelikle çalışanlar daha istekli ve arzulu iş görme sürecine girecektir. Eğitim kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmelerinde önemli rol oynayan diğer bir konu da bilginin kullanılması, aktarılması ve paylaşımıdır. Kurum içindeki uygulamaların çalışanlar tarafından ne şekilde algılandığı bilgi paylaşımını etkiler. Çağımızda yöneticilerin ve yönetilenlerin amacı, örgüt verimliliğini artırmak ve bu sayede elde edilen kazançtan adaletli bir şekilde pay alabilmektir.

Araştırmaya katılan eğitim çalışanlarının genel olarak örgütsel adalet algı düzeyleri ($\bar{x}=3,6546$) değerinde olup orta düzeyde çıkmıştır. Bunun sonucunda örgütsel adaletin alt boyutlarında en yüksek değer etkileşimsel adalet algısında görülürken onu daha sonra, işlemsel ve dağıtımsal adalet takip etmektedir. Halbuki literatürde örgütsel adalet kavramıyla ilgili olarak sırayla dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarının geliştiği görülür. Bu sonuca göre günümüz şartlarında çalışanların adaletteki algı boyutlarındaki önceliğin değiştiği söylenebilir. Söyük (2007)'nin yapmış olduğu *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul*

İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma adlı araştırmasında da, çalışanların örgütsel adalet algıları arasında, en yüksek puanı etkileşimsel adaletin, en düşük puanı ise dağıtımsal adaletin aldığı görülür. Ulaşılan bu sonuç çalışmamızla benzerlik göstermektedir. Eğitim çalışanlarıyla ilgili olarak örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları üzerinde cinsiyet değişkeninin anlamlılık göstermediği görülmüştür. Bu sonuç eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların kurum içinde, kişilerin cinsiyetine göre bir uygulama yada ayrımcılık yapılmadığı algısına sahip olduklarını düşündürmektedir. Oysa, Donna ve Smith (2001), yaptıkları çalışmada, cinsiyet değişkeninin, iş tatmini ve örgütsel adalet üzerinde farklı sonuçlar gösterdiğini saptamışlardır. Bununla birlikte Kulik ve diğ. (1992), erkeklerin kadınlara nazaran örgütsel sonuçlara daha az önem verdiğini ve cinsiyet faktörünün sosyodemografik özellikler arasında en karmaşık faktör olduğunu belirtmişlerdir (Akt. Söyük, 2007). Araştırmaya katılan cevaplayıcıların % 53'ü 26-40 yaş aralığında olduğu ve örgütsel adalet algılarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Yaşı genç olanlarla yaşı büyük olanların adalet algılarının değişmediği söylenebilir. Kişisel değişkenlerden biri olan yaş, araştırmalarda incelenen bir durumdur.

Bu çalışmada medeni durum değişkeni de cinsiyet ve yaş değişkeni gibi dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında anlamlı farklılık göstermemiştir. Buna göre kişinin evli, bekar veya dul olması, çalıştığı kurumla ilgili geliştirdiği adillik algısı üzerinde belirleyici bir faktör değildir. Bu sonuca göre evli yada bekar olmanın kurum açısından çalışanları ayırt eden bir özellik olarak görülmediği, iş görenler açısından da medeni durumlarının kendileri hakkında pozitif veya negatif bir özellik olarak algılanmadığı sonucuna varılabilir. *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım* adlı çalışmada Cihangiroğlu (2009), evli ve bekar olan doktorların örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet düzeyleri ile kararlara katılma ve katılıma yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığını sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim kurumlarında görev yapan çalışanlarının genel olarak örgüt kültürü algı düzeyleri ($\bar{x}=5,0001$) değerinde olup yüksek düzeyde çıkmıştır. Çalışanların örgüt kültürü boyutunda, yaş, eğitim durumu, hizmet sınıfı, ünvan değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülürken, cinsiyet, medeni durum, hizmet yılı değişkenlerinin anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Bu çalışmada örgüt kültürü boyutu üzerinde demografik yaş değişkeni anlamlı farklılık ifade etmiştir. Buna göre farklı yaş gruplarına mensup eğitim kurumları çalışanlarının örgüt kültürü algısının değiştiği söylenebilir. Kültürün benimsenmesinde kurumda geçen zamanın süresinin uzun veya kısa olması örgüt kültürünün benimsenmesi açısından belirleyici olabilir. Arslan (2012)'nin araştırmasında, örgüt kültürü algı düzeylerinin kırk yaş ve üzeri çalışanlarda, genç çalışanlara göre daha fazla istatistiksel olarak anlamlı farklılık ifade ettiği bulgusuna ulaşmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü boyutu ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 95,5'i önlisans ve üzeri bir eğitim seviyesine sahiptir. Örgüt kültürüne ilişkin yöneltilen sorular "örgütsel yapı", "ilişkiler", "aidiyetlik", "güç mesafesi" ve "hikayeler" tek boyutuyla ele alınmıştır. Buna göre, çalışanların bu alt ölçeklere ilişkin pozitif bir algıya sahip olduğu varsayılmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek çalışanlarda; kurum içinde hiyerarşik bir yapının var olduğu ve kendilerini kurumla özdeşleştirdikleri, geçmişte gösterilen başarı durumlarının sahiplenildiği ve kurum içinde yüksek bir iletişim algısının var olduğu düşünülmektedir.

Öte yandan, hizmet sınıfı değişkeni ile örgüt kültürü arasında eğitim çalışanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak farklı hizmet sınıfında görev yapan personellerin örgüt kültürü algısının farklı olduğu düşünülebilir. Araştırmaya konu olan hizmet sınıfında alt faktörlerinden olan genel idari hizmetler sınıfında çalışanlar, genelde kurum içinde resmi iş ve işlemlerin yürütülmesine yardımcı olan veya yürüten kişiler; teknik hizmetler sınıfında görev yapanlar ise, kurum içersindeki teknik (elektronik cihazların bakım

onarımı vb.) işlerin yürümesini sağlayan çalışanlar olduğu bilinmektedir. Eğitim öğretim hizmetleri sınıfında görev yapanlar öğretmenlerden oluşmaktadır. Diğer hizmet sınıfının kapsadığı personel ise yardımcı hizmetler sınıfında yani kurum içersindeki temizlik vb. hizmetlerin yürümesini sağlayan çalışanlardır. Bu bağlamda farklı hizmet sınıfında çalışanların örgüt kültürü algısının farklı olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürü algısının farklılaşmasına kurum içinde hizmet sınıflarına göre çalışanların yaptığı işin niteliği, miktarı ve süresi ile taşıdığı sorumluluğun etki ettiği varsayılabilir. Sönmez (2006)'ın yapmış olduğu çalışmada, "müdür yardımcısı ve müdürler okullarındaki kültürü öğretmenlere göre daha başarı ve destek eğilimli algılamaktadırlar. Müdür ve müdür yardımcılarının okullarında daha işbirliğine dayalı, başarıya dönük bir kültür gözledikleri söylenebilir" olduğunu saptamıştır.

Ünvan değişkeni ile örgüt kültürü arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Farklı ünvanlarda çalışanların örgüt kültürü algısının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların %56'sı erkek, %44'ü kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Cinsiyet yönünden birbirine yakın bir dağılım görünmektedir. Bu durumda eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların örgüt kültürü algısı üzerinde cinsiyet faktörünün etkili olmadığı düşünülmektedir.

Medeni durum değişkeni ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Bu durumda çalışanların evli yada bekar olmalarının örgüt kültürü üzerinde belirleyici olmadığı anlaşılmaktadır. Erdem vd. (2010), akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri üzerine yapmış oldukları araştırmada medeni duruma dair "çalıştıkları kurumlarını ilişkilendirdikleri ve çalıştıkları kurumda olmasını istedikleri örgüt kültürü eğilimleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı" sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada hizmet yılı değişkeninin örgüt kültürü üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmektedir. Ankete katılan cevaplayıcıların %59.7'si çalıştığı kurumda hizmet süresinin 1-5 yıl arasında olduğunu belirtmiştir. Bulduğu kurumda yeni olan çalışanların kurum içersindeki uygulamalara alışması veya aidiyetlik hissetmesi belli bir süreç içinde gerçekleşir düşüncesi vardır. Ören vd.'nin (2005) yapmış oldukları araştırma sonucunda şu şekilde bir kanaate varmışlardır; Örgütün uzun süreli çalışanlarının örgüt geleneğine daha fazla bağlandıkları, kendilerini örgütün önemli bir parçası belki de bir dereceye kadar örgütün sahibi olarak algıladıkları, böylelikle örgüt kültürü ile özdeşleştikleri ve bunun sonucunda da örgüt kültürünün devamını sağlamada daha gelenekçi bir karakter gösterdikleri düşünülmüştür.

Öte yandan, araştırmaya katılan çalışanların genel olarak bilgi paylaşımı algısı ($\bar{x}=4,0514$) değerinde olup yüksek düzeyde çıkmıştır. Bilgi paylaşımı boyutunda, eğitim durumu, hizmet sınıfı, hizmet yılı, unvan değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülürken, cinsiyet, yaş, medeni durum değişkenlerinde anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Cinsiyet bağımsız değişkeninin örgütsel adalet, örgüt kültürü faktörü üzerinde olduğu gibi bilgi paylaşımı faktörü üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. İş hayatının eril ağırlıkta olması kadınların iş hayatına geç atılması yada toplumlarda kadının farklı algılanması cinsiyet konusunun her zaman gündemde kalmasına sebep olmuştur. Riege (2005), bireysel faktörlerden olan cinsiyet farklılığının bilgi paylaşımını etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Bir diğer tarafta ise literatürdeki çeşitli araştırmaların cinsiyetin bilgi paylaşımı konusundaki düşünceleri etkilemediği belirtilmektedir (Demirel ve Durna, 2006; Demirhan ve Bozkurt, 2010; Köseoğlu vd, 2011; Yeniçeri ve Demirel, 2007).

4.2. Örgütsel Adalet ile Örgüt Kültürü ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki Korelasyona İlişkin Sonuçlar

Günümüzde iş ortamlarıyla ilgili olarak örgütün elde ettiği kazanımların, iş görme süreçlerini belirleyen prosedürlerin ve örgütsel ortamda uygulanan davranış ve tutumların adil

olmasına, çalışanların bir hayli önem verdiği görülmekte ve bu alanda son zamanlarda yapılan araştırmalar da bu yargıyı desteklemektedir. Demirel'e (2009) göre, örgütsel adalet, çalışanların tatmin düzeyi, sadakat, örgüte duyduğu güven, örgütsel verimliliğin artırılması, çalışanlar arasında işbirliğinin gelişmesi ve problemlerin çözümü, işten ayrılmaların önlenmesi, çalışan performansının artırılması, stratejik karar verme düşüncesinin geliştirilmesi, örgütsel gönüllülük bilincinin artması, sosyal etkileşimlerin güçlenmesi, idareci ve çalışan işbirliğinin sağlanması gibi hususlar üzerinde etkin bir yönetsel kavramdır.

Araştırmada, eğitim kurumlarında çalışan bireylerde örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının birbirleriyle olan korelasyon ilişkilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim örgütlerinde çalışan bireylerin dağıtımsal adaletle ilişkin algılamaları olumlu olarak algıladıkları zaman işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarını da olumlu algılamaları varsayılmaktadır. Çünkü örgüt içindeki yasal ve yasal olmayan (inisiyatif dayalı) işlemlerde kaynakların dağıtımına ilişkin adil olmayan uygulamalar, prosedürel işlerin yürütülmesi ve çalışanları arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkileyecektir.

Dağıtımsal adalet teorisine göre, eğer bireylerde kaynakların dağıtımına dair olumsuz adalet algısı gelişirse örgütsel vatandaşlık, güven ve bağlılık bilinci zayıflar ve verimsizliğin ortaya çıkmasına neden olabilir (Töremen ve Tan, 2010). Aynı zamanda bu algı onların performanslarına, işletmede kalma veya ayrılma kararlarına yansır (Özdevecioğlu, 2004). İşlemlerdeki adalet algısının da örgütsel bağlılık, yönetime duyulan güven gibi otoriteye ilişkin tutumlar üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Yıldırım, 2007). Etkileşimsel adalet teorisine göre, örgüt ortamı ve örgütün çalışma şartları çalışanların kendilerine karşı adil yada adil olmayan şekilde davranıldığı algılamalarına yol açabilmektedir. Görüldüğü gibi adil algılama iş görenler için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Bireyler kendilerine adil davranılmadığı izlenimine kapıldıklarında örgüte dair olumsuz tutum geliştirirler ve işe karşı isteklerinde bir azalma durumu görülür. Bunun sonucunda da iş bırakma ihtimalleri yükselir (Yıldırım, 2007).

Örgüt kültürü kavramı da örgütsel adalet kavramı gibi örgütsel verimliliği ve rekabet avantajını belirleyen önemli bir faktördür. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireylerin ve grupların bir uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç ve varsayımlar sistemi (Kalkan, 2013) olarak tanımlayabileceğimiz örgüt kültürü, çalışanların görevlerini nasıl icra edeceklerini, sorunlara yaklaşım tarzını, kararlar alınırken neler yapılması gerektiğini diğer çalışanlarla ilişkilerini, içinde barındırdığı değerleri, inançları ve normları aracılığı ile çalışanlara yol gösteren, kılavuzluk yapan bir olgudur (Balay vd. 2013). Dolayısıyla bütün bu yönleriyle örgüt kültürü kavramı örgütsel bağlılığı, iş motivasyonunu ve örgüt verimliliğini belirleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarında çalışanların örgütsel adaletin alt boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algı düzeyleri yüksek olduğunda örgüt kültürü algısının pozitif olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet ve işlemsel adalet ile örgüt kültürü arasında yüksek, dağıtımsal adalet ile örgüt kültürü arasında orta derecede korelasyon olduğu görülmektedir. Bu durumun,

H1: Eğitim kurumlarında çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin pozitifdir",

H2: Eğitim kurumlarında çalışanların işlemsel adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki pozitifdir",

H3: Eğitim kurumlarında çalışanların etkileşimsel adalet algısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişki pozitifdir olarak belirlenen hipotezlerimizi desteklediği görülmektedir.

Kanun, tüzük, yönetmelik vb. yasal mevzuatları uygulamada hakkaniyetli yöneticileri olan, çalışanları arasında yardımlaşma, ortak paylaşım ve otokontrol sağlayabilen, çalışanların davranış ve tutumlarını şekillendiren yüksek örgüt kültürüne sahip kurumlarda görev yapanların

verimliliğinin de yüksek olacağı varsayılmaktadır. Balay vd.'nin (2013), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi* üzerine yapmış oldukları araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları, örgüt kültürü algılarını anlamlı şekilde yordadığı; ancak yordama gücünün istatistiksel açıdan zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar literatürde örgütsel adalet teorisi ile örgüt kültürünü (ilişkiler, aidiyet, güç mesafesi, hikayeler) test etmeye yönelik fazla çalışma bulunmamasına rağmen bu araştırmanınmamızın örgüt kültürü konusunda Quinn ve Kimberly'in (1984) *Rekabet Eden Değerler Modeli* ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Bilginin sürekli üretimi ve üretilen bu bilginin işletme için stratejik öneme sahip olanlarının örgütün iç ve dış dinamikleri arasında sürekli paylaşımı, işletmelerin devamlılığını sağlamada belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla işletmeler açısından önemli bir kaynak olan bilgi kavramı, bilgi yönetimi ve bilginin paylaşılması gibi boyutlarıyla literatürde derin ve kapsamlı çalışmalara konu olmaktadır (Köseoğlu vd., 2011).

Araştırmada, bilgi paylaşımı bağımlı değişkeni üzerinde, örgütsel adaletin üç alt boyutu (dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet)'nin etkisi, araştırma bulgularına göre şu şekilde ifade edilebilir: Eğitim kurumlarında çalışan bireylerin örgütün sahip olduğu terfi, ödül, ceza, ikramiye, sosyal hak vb. gibi kaynakların "dağıtım"ındaki hakkaniyete ve kazançların eşit olmasına; bu süreçlerin uygulanmasında alınan kararların ve örgüt tarafından yapılan "işlem"lerin adillğine; örgüt içinde insani yönün gözönünde bulundurulduğuna ve birbirleri ve yöneticilerle olan "etkileşim"lerindeki adillğe dair duydukları güvenin yüksek olmasından dolayı, çalışmamızda örgüt içi bilgi paylaşımının dağıtımsal adalet ile düşük düzeyde, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumun;

H4: Eğitim kurumlarında çalışanların dağıtımsal adalet algısı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir

H5: Eğitim kurumlarında çalışanların işlemsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir

H6: Eğitim kurumlarında çalışanların etkileşimsel adalet ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir" olarak belirlenen hipotezleri desteklediği görülmektedir.

Demirel ve Seçkin'in (2011) araştırmasında ortaya koyduğu gibi, örgütsel adaletin üç alt boyutu olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin algı boyutları arttıkça örgüt içi bilgi paylaşımının yükseldiği görülürken örgüt içi bilgi paylaşımının oluşmasında örgütsel adaletin önemli bir yere sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasındaki korelasyon katsayısı incelendiğinde, örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı değişkeni arasında pozitif yönlü orta derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($r=.457$ $p<0,01$). Bu durum;

H7: Eğitim kurumlarında çalışanların örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki pozitifdir olarak belirlenen hipotezini desteklediği görülmektedir.

Örgütsel adaletin alt boyutları olan etkileşimsel ($r=.327$ $p<0,01$), dağıtımsal ($r=.234$ $p<0,01$) ve işlemsel ($r=.351$ $p<0,01$) adaletin bilgi paylaşımı ile orta derecede bir korelasyon görülürken, örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasında yüksek dereceye yakın bir ($r=.457$ $p<0,01$) korelasyon olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, örgüt kültürünün bilgi paylaşımı üzerinde örgütsel adalete göre daha etkili olduğu varsayımını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca Karaaslan vd.'nin (2009), yapmış oldukları araştırmada ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile bilgi paylaşımı davranışı ve bilgi paylaşımı kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmada örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki incelendiğinde örgüt kültürünün bilgi paylaşımı arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu

görülmektedir. Al-Alawi vd.'nin (2007), özel sektör ve kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada örgüt kültürünün çalışanların bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmada örgüt kültürü ile iletişim becerisi, örgütsel yapı, ödül ve bilgi sistemleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Örgüt Kültürünün Çalışanların Adalet Algıları ve Bilgi Paylaşımı Üzerindeki Aracı Rolüne İlişkin Sonuçlar

Örgüt kültürünün çalışanların adalet algıları ve bilgi paylaşımı üzerindeki aracı rolünün test sonuçlarına göre örgütsel kültürün etkileşim adaleti ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında tam aracı değişken rolü oynadığı ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, aracı testi sonuçları örgütsel kültürün işlemsel adalet ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasındaki tam aracı değişken rolünün olduğunu göstermektedir. Bu sonuç *örgütsel kültür çalışanların adalet algıları ve bilgi paylaşımı arasında aracı rolü görmektedir* hipotezini desteklemektedir.

4.4. Öneriler

Örgütlerin hedefledikleri verimi elde etmeleri, çalışanlarının bütün bilgi, beceri ve yeteneklerini iş süreçlerine dahil etmesiyle çok ilintilidir. Çalışanların performansını belirleyen, iş tatmini ve aidiyet duygularını derinleştiren ve örgütle özdeşleşmelerini sağlayan temel kavram örgütsel adalettir. Bu araştırmada dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarıyla irdelenen örgütsel adalet kavramı, iş ortamlarında güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların birbirlerine, yöneticilerine, ve genel olarak örgütlerine duydukları güven ile çok ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yönüyle her bireyde farklı boyutlarda tesiri olan, kişisel değerlendirmelere açık, subjektif bir kavram olmasına karşın, örgütün hedeflenen başarıyı elde etmesinde çok önem arz eden örgütsel adalet kavramı yöneticiler için bilinmesi gereken yönetsel bir kavramdır.

Araştırmanın sonucuna göre eğitim kurumlarında görev yapan çalışanların örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarına ilişkin algı düzeylerinin orta derecede olduğu görülmektedir. Bu algı düzeylerini daha üst seviyeye yükseltmek amacıyla eğitim kurumlarında görev yapan idarecilere örgütsel adalet konusunda il bazında Milli Eğitim Bakanlığınca hizmetiçi seminerler düzenlenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Böylelikle kurum veriminin de artacağı öngörülebilir.

Araştırmaya katılan eğitim çalışanlarının örgüt kültürüne (örgütsel yapı, ilişkiler, aidiyet, güç mesafesi ve hikayeler) ilişkin algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşımı üzerinde örgütsel adaletin ve örgüt kültürünün etkisi incelendiğinde örgüt kültürünün örgütsel adaletten bilgi paylaşımı üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir. Aynı durumun diğer kamu ve özel eğitim kurumlarında araştırma konusu yapılarak sonuçlarının irdelenmesi önerilmektedir.

5. KAYNAKLAR

- Al-Alawi, I. A., Yousif Al-Marzooqi, N. & Fraidoon Mohammed, Y. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
- Almaz, F. (2011). *Antalya serbest bölgesi yat üretim kümesinde bilgi paylaşım süreçlerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Arslan, A. (2012). Örgüt kültürü düzeylerinin demografik açıdan farklılaşması üzerine ptt. Kocaeli başmüdürlüğü'nde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 143-160.
- Arslantürk, G. & Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin manisa il emniyet müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159.

- Atalay, D. D. (2007). *Denklik duyarlılığı açısından algılanan örgütsel adalet - örgütsel bağlanma ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atay, K. (2001). Öğretmen yönetici ve denetmelerin bakış açısından okul kültürü ve öğretmen verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (26), 179-194.
- Avcı, A. (2016). Effect of organizational culture on organizational citizenship behaviors. Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5373-5398. DOI:<http://dx.doi.org/10.14687/jhs.v13i3.4264>
- Aydıntan, B. G. A. & Bingöl, D. (2010). Örgütlerde bilgi paylaşım davranışı: Sosyal sermaye boyutundan bir bakış. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(4), 87-109.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184.
- Balay, R., Kaya, A. & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Ceylan, M. (1998). Yeni kurulan yükseköğretim kurumlarında kurum kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(1), 49-54.
- Cihangiroğlu, N. (2009). *Örgütsel bağlılığın belirleyicileri olarak örgütsel adalet ve kararlara katılım*. (Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz A. (2010). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütler için önemi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(19), 195-213.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Çalık, D. (2013). *Yeni iletişim teknolojilerinin örgüt içi iletişimde kullanımı: türkiye'deki büyük ölçekli firmalar üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir uygulama*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çimen, M. A. (2010). *Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17, 137-154.
- Demirel, Y. & Karadal, H., (2007). Örgüt kültürünün örgüt içi bireysel becerilerin kullanımına etkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 253-270.
- Demirel, Y. & Durna, U. (2006), türk bankacılık sektöründe işletme içi koşulların bilgi paylaşımına yönelik engellere etkisi. *Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II*, Kocaeli, Türkiye, 999-1013.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilgi Dergisi*, 56, 99-119.
- Demirhan, A. & Bozkurt, S. (2010). Banka çalışanlarının bilgi paylaşımı davranışına yönelik tutumlarını etkileyen faktörler üzerine bir araştırma, *Journal of Yasar University*, 18(5), 3016- 3027.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Donna K. & Mc Neese, S. (2001). A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment among Nurses. *Journal of Healthcare Management*, 46(3), 173.
- Dozier, D. M. & Gruning J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management* (Vol. 194). J. E. Grunig (Ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5(9), 25-52.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. & Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Erkanlı, H. (2009). *Örgütsel adalet ve kültür ilişkisi: türkiye’de faaliyet gösteren bazı işletmelerde karşılaştırmalı bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Göksel, A., Aydınlan, B. G. A. & Bingöl, D. (2010). Örtülü bilgi paylaşım niyeti üzerinde sosyal sermaye ve denetim merkezi odaklılığının rolü: Hekimlikte bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F. & Erdem, R. (2005). Örgüt kültürü ve Dr. Ekrem Hayri üstündağ kadın hastalıkları ve doğum hastanesi örneği. *Hacetepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 351-372.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan ManasGazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(62), 147- 15961-85.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 49-64.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karaaslan, A., Ergun ,Ö. D. & Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, (I,II), 135-160.
- Kılıç, S. (2013). Örnekleme yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3(1). 44-46.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Köseoğlu, M. A., Gider, Ö. & Ocak, S. (2011). Bilgi paylaşımı tutumunu etkileyen faktörler nelerdir? Bir kamu hastanesi örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 215-243.
- Lu, H. T. (2011). *Establishment of reputation amongst small firms in the restaurant sector in Taiwan*. Dissertation, Swansea University: United Kingdom.
- Nemli, H. (2007). *Örgüt kültürü ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric teory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Ocak, Ö. (2010). *The contribution of organizational and individual based culture fit on perceived organizational justice*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Odabaş, H. (2006). *Bilgi yönetimi*. Bilgi içinde (99-108), (Edit. Odabaş, H. ve Anameriç, H.), Ankara: Referans Yayıncılık.

- Ören, K., Erdem, B. & Kaplan, M. (2005). Örgütsel kültürün işgücü verimliliğine etkisi, *Kamu İş.* 8(2), 1-21.
- Özdemirci, F. & Aydın, C. (2008). Kurumsal bilgi kaynakları ve bilgi yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 22(1), 59-81.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3),181-202.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Öztürk, A. (2005). *İşletmelerde bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı, eskişehir türk telekom'da örnek bir uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Poyraz, K., Kara, H. & Çetin, S. A. (2009). Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 71-91.
- Quinn, R. E. & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. *Managing organizational transitions*, 2(9), 295-313.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of knowledge management*, 9(3), 18-35.
- Sağsan, M. (2007). Bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü. A. *Yıldızeli ve HK Bahşıoğlu (Yay. Haz.) Adile Günden Anısına Armağan: ÜNAK*, 3, 25-26.
- Selvitopu, A. & Şahin, H. (2013). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*,14(2), 171-189.
- Sönmez, M. A. (2006). Meslek liselerinde örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (45), 85-108.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve istanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma.* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, Ü. S. (2005). Sanat eğitiminde bilimsel araştırma yöntemlerinin kullanılması. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 343-360.
- Tabachnick, G. B. & Fidell, S. L. (1996). *Using multivariate statistics* (3rd ed.). New York: Harper Collins College Publishers.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü.* Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E. & Yılmaz, İ. O. (2017). Farklılık yönetiminin örgütsel adalet algısı ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: İç Anadolu ve Akdeniz bölgesinde yer alan üniversitelerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (Journal of Academic Researches and Studies)*, 9(16), 1-159.
- Töremen, F. & Tan, Ç. (2010). Eğitim örgütlerinde adalet: Kavramsal bir çözümleme. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel adalet: Kamu ve özel sektör kuruluşlarında bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(8), 997-1023.
- Uludağ, O. & Uludağ, T. (2017). Time lagged investigation of the effects of surface and deep learning styles on overall academic performance: Testing the mediating roles of English deficiency and

- English competency. In H. Arapgirlioglu, A. Atik, R. L. Elliott, E. Turgeon, *Researches On Science and Art In 21st Century Turkey*. Gece Publishing: Ankara, Turkey, pp. 468-478.
- Uludag, O. (2016). The mediating role of positive affectivity on testing the relationship of engagement to academic achievement: An empirical investigation of tourism students. *Journal of Teaching in Tourism and Hospitality*. 16(3), 163-177. DOI:10.1080/15313220.2015.1123130.
- Uludag, O. & Isık, S. (2015). Öğretmen sağlığı ve yorgunluğunu etkileyen faktörler: Görgül bir araştırma. *International Journal of Business Applications*. 2(1), 30-64.
- Uludag, O. (2014). Fair and square: How does perceptions of fairness is associated to aggression? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 504-508.
- Uludag, O. & Yaratın, H. (2013). The effects of justice and burnout on achievement: An empirical investigation of university students. *Croatian Journal of Education*. 15(2), 97-116.
- Uludağ, O. & Meneviş, İ. (2005). The effects of justice dimensions on job satisfaction and organizational commitment. *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1-2), 81-94.
- Yamaguchi, I. (2005). Interpersonal communication tactics and procedural justice for uncertainty management of japanese workers. *Journal of Business Communication*, 42(2), 168-194.
- Yeniçeri, Ö. & Demirel, Y. (2007). İşletme koşullarının örgüt içi bilgi paylaşım iklimine etkisi. *MÜ Sosyal Bilimler Enst. Dergisi*, (27), 9-21.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. & Şeçkin Z. (2009). Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: imalat sanayi üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (16), 83-99.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumunu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 1(62), 253-278.

Extended Abstract

The importance of knowledge sharing in education institutions is crucial due its effect on perceptions of organizational justice of the educational employees. Therefore it should be taken into account that strong organizational culture in education institutions where the input and output is human will be strongly affected by an effective and efficient knowledge sharing within the organization. The concept of justice has gained a great attention for the past two decades. Organizational justice is conferred as an organizational pillar for success. In order to reach this success, organizational culture must be in place and accepted by employees of that organization. Moreover, the utmost tenacity of organizations is to possess the ability to be efficient in every aspect of their operations. This projected efficiency is highly correlated with the inclusion of individuals' information and abilities in the decision making process. As known, organizational justice highly affects the performance, sense of belongingness and job satisfaction of individuals. The contribution of this study lies on the importance of investigation of educational employees' perceptions on organizational justice and its effect on organizational culture and knowledge sharing. Therefore understanding the level of justice perceptions of these employees on knowledge sharing and organizational culture is vital. Furthermore, testing the mediating effect of organizational culture between justice and knowledge sharing is an additive contribution of this study.

This paper aims to investigate the effects of perceptions of organizational justice and organizational culture on knowledge sharing whilst testing the mediating role of organizational culture. Organizational justice is studied with its sub-sections distributive justice, procedural justice and interactional justice. Furthermore, organizational culture is examined with its' sections of "organizational structure", "relationships", "belonging", "power distance" and "stories". Knowledge sharing is categorized as knowledge/data/information, types of knowledge, reasons preventing knowledge sharing and knowledge management. The sample of current study were the staff working in the educational institutions in 2013-2014 Academic Year in Ordu/Turkey that entailed a total of 511 individuals; 225 female and 286 male as administrative staff, teachers, directors, assistants directors, and inspectors. Due to the missing data nine of the 520 questionnaires were eliminated. The response rate is 86 percent.

Furthermore, signs of Common Method Bias (CMB) were investigated through reduction method. Harman's Single Factor test was carried out to determine the CMB signs. The evidence yielded that the data of the study did not suffer from CMB. Due to the cross-sectional nature of the data, potentially inflated raw scores had to be controlled. Mahalanobis distance test was carried out. Cut-off point was set to ± 2.50 . There were no discrepancies found in the data. Additionally, Variance Inflation Factor (VIF) was carried out to investigate the issue of multicollinearity. The test has revealed no inflated results.

Correlation analysis is used to test the research hypotheses. Distributive justice predicted to have a positive relationship with organizational culture. Results indicate that this prediction is significant. Likewise, the study hypothesized that the procedural justice positively influenced organizational culture. Correlation findings report that this influence is also significant. Moreover, interactional justice posited to have positive relationship with organizational culture. The results depict that this hypothesis is supported. Distributive justice predicted to possess a positive relationship on knowledge sharing. The findings show that this prediction is supported. In addition, procedural justice is set out to positively impact knowledge sharing. The findings also suggest this hypothesis is supported. Also, hypothesis six predicts a positive association between interactional justice and knowledge sharing.

The results indicate that this prediction is significant; therefore, hypothesis six is supported. Additionally, organizational culture predicted a positive influence on knowledge sharing. This hypothesis is also supported. Hence, the results indicated that all the direct hypotheses were supported. Furthermore, in order to test the mediating effect of organizational culture, hierarchical regression analyses were conducted. Sobel, Aroian, and Goodman test also was carried out to investigate the significance of this mediation. The results yielded a significant mediation of organizational culture in the relationship between interactional justice and knowledge sharing. In addition, results also depicted that organizational culture also mediated the effect of procedural justice on knowledge sharing. However, results illustrated no significant mediation between distributive justice and knowledge sharing.

To conclude, the results of the study reveal that educational employees' perceptions on organizational culture (organizational structure, relationships, belongingness, power distance and legendry) are high. Moreover while measuring the effect of organizational justice and organizational culture on knowledge sharing the results of the study shows that organizational culture has higher effect on knowledge sharing than the organizational justice. Therefore it is recommended for future researchers to investigate this unexpected finding on other public and private educational domains such as private educational institutions.