



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ
PAYLAŞIMININ ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE ETİK DIŞI
DAVRANIŞLARIN ARACI ROLÜNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

YASİN AKSOY

İSTANBUL, 2015



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ
PAYLAŞIMININ ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE ETİK DIŞI
DAVRANIŞLARIN ARACI ROLÜNE İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

YASİN AKSOY

DANIŞMAN

Doç. Dr. Evren Ayrancı

İSTANBUL, 2015

yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA SINAV TUTANAĞI

23/11/2015

Enstitümüz İşletme Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* doktora programı öğrencilerinden **115600107** numaralı **Yasin AKSOY** "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN ARACI ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **12.11.2015** tarih ve **2015/20** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince (60..) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red-veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

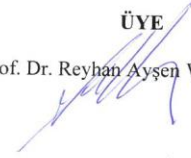
DANIŞMAN

Doç. Dr. Evren AYRANCI



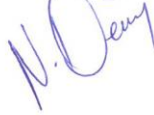
ÜYE

Prof. Dr. Reyhan Aysen WOLFF



ÜYE

Prof. Dr. Nevin DENİZ



ÜYE

Doç. Dr. Ayşe Yigit ŞAKAR



ÜYE

Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Çalışan Performansına Etkisinde Etik Dışı Davranışların Aracı Rolüne İlişkin Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Yasin Aksoy



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1 GİRİŞ.....	1
2 ETİK KAVRAMI ve ÖRGÜTLERDE ETİK.....	2
2.1 Örgütlerde Etik Dışı Kavramına Genel Yaklaşım.....	6
2.2 Örgütlerde Etik Dışı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Yönelik Kavramsal Yaklaşım.....	10
2.3 Örgütlerde Etik Dışı Değerlendirilen Davranışlar.....	17
2.3.1 Ayrımcılık.....	21
2.3.2 Nepotizm.....	22
2.3.3 Rüşvet.....	23
2.3.4 Yıldırma- Korkutma.....	25
2.3.5 Bencillik.....	25
2.3.6 Yolsuzluk.....	26
2.3.7 İşkence (Eziyet).....	28
2.3.8 Sapkın İşyeri Davranışı.....	29
2.3.9 Kötü Alışkanlıklar.....	30
2.3.10 Zimmet.....	31
2.3.11 Dogmatik Davranış.....	31
2.3.12 İşyeri Saldırganlığı.....	32
2.3.13 Anti-sosyal Davranış.....	33
2.3.14 Mobbing.....	33
2.3.15 Dedikodu.....	37
2.4 Etik ve Etik Dışı Davranışları Anlama: Uygulamalı Etik Yaklaşımı.....	38
2.4.1 Etik Dışı Davranışların Nedenleri.....	41
2.4.2 Etik Dışı Davranışların Örgüte Etkileri.....	47
3 İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMI.....	51
3.1 Hiyerarşik Yaklaşım ile Bilgi Kavramı.....	51
3.1.1 Veri.....	51
3.1.2 Enformasyon.....	51
3.1.3 Bilgi.....	51

3.1.4	Akıl ve Mantık.....	53
3.2	Kavramsal Açıdan Bilgi Paylaşımı.....	53
3.2.1	Örgütsel Bağlamda Bilgi Paylaşımı.....	58
3.2.2	Örgütlerde Bilgi Paylaşımının Önünde Engel Teşkil Eden Faktörler..	59
3.3	Bilginin Örgütsel Düzeydeki Önemi ve Bilgi Paylaşımında İletişimin Rolü	63
3.4	Örgütlerde Bilgi Yönetim Süreci.....	65
3.4.1	Bilgi Üretimi.....	68
3.4.2	Bilginin Sınıflandırılması, Kodlanması ve Depolanması	69
3.4.3	Bilginin Transferi ve Paylaşılması.....	72
3.5	Örgüt Ortamında Bilgi Paylaşımı Sürecinin Çalışan Performansı ile İlişkisi	72
3.6	Örgüt Ortamında Bilgi Paylaşımı ile Etik Dışı Davranışların Örgütsel ve Bireysel Açıdan Sonuçları	73
4	ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN ROLÜ	76
4.1	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	76
4.2	Araştırma Metodolojisi.....	76
4.2.1	Ölçeklerin Geliştirilmesi.....	76
4.2.2	Ölçeklerin Ön Testi.....	79
4.2.3	Evren ve Örneklem	79
4.2.4	Araştırmanın Kısıtları	80
4.3	Analiz ve Bulgular.....	80
4.3.1	Demografik Özellikler	80
4.3.2	Ölçeklerin Açıklayıcı, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	82
4.3.3	Araştırma Hipotezlerinin Testi	97
4.3.4	Moderatör Değişken Etkisinin İncelenmesi.....	99
4.3.5	Araştırma Bulgularının Tartışılması	101
5	SONUÇ.....	103
6	Kaynakça.....	104

TABLO LİSTESİ

<i>Tablo 1: Etik Dışı Davranışlar ve Üretkenlik Karşıtı Davranışların Karşılaştırma Özet Tablosu</i>	13
Tablo 2: Yolsuzluğun Oluşmasına Neden olan Faktörler	27
Tablo 3: Mobbing İfadesinin Karşılıkları	35
Tablo 4: Etik Dışı Davranışa Neden olan Öğeler	48
Tablo 5: Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkileri	52
Tablo 6: Bilgi Paylaşımı Engellerinin Sosyo-teknik Sınıflandırılması	60
Tablo 7: Bilgi Yönetimi Tanımları	67
Tablo 8: Açık ve Örtük Bilgi Farkları	70
Tablo 6: Araştırma Ölçekleri	78
Tablo 7: Demografik Özellikler Tablosu	81
Tablo 8: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	83
Tablo 9: Model Değişkenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Sonuçları	91
Tablo 10: Uyum İyiliği İstatistikleri	96
Tablo 11: Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	98
Tablo 12: Yapısal Eşitlik Modeli İle İlgili Hipotezlere İlişkin Değerler	99
Tablo 13: Bütün Hipotez Testlerinin Sonuçları	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bilgi Yönetimi Süreci	68
Şekil 3: Araştırma Modeli	100

ÖNSÖZ

Bu çalışmam esnasında yönlendirmeleri, yardımları, içten samimiyeti ve özgüven aşılması ile bana daima inanan tez danışmanım sayın Doç. Dr. Evren AYRANCI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman sönmeyen neşesi ve ışığı, soğukkanlılığı, samimiyeti ve bana olan güvenini daima hissettiren tez jüri üyem sayın Prof. Dr. R. Ayşen WOLFF hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans dönemimden bugüne akademik kariyer yapmam için beni destekleyen, doktora çalışmalarımında bilgileri ile beni yönlendiren, yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen tez jüri üyem sayın Prof. Dr. Nevin DENİZ hocama teşekkürlerimi sunarım.

Akademik çalışmalarını örnek aldığım, derslerini büyük bir ilgi ve merakla izlediğim, olaylara farklı bakış açısı ile de bakmamı sağlayan çok saygı değer hocam sayın Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik kariyerimin oluşmasında bir mihenk taşı kadar önemli yeri olan, samimiyetini, desteğini ve hayata karşı duruşunu daima örnek alacağım saygı değer hocam sayın Doç. Dr. Ayşe YİĞİT ŞAKAR'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yaptığım çalışmaları her zaman büyük bir sabır ile dinleyen, bilgilerini esirgmeden aktarmaya çalışan, iyi bir hoca olmanın yanı sıra iyi de bir mentor olan saygı değer hocam sayın Prof. Dr. Hüseyin İNCE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yalnızca akademik hayattaki destekleri ile kalmayıp, hayatımızın her anında sınır tanımayan desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman yanımızda olduğunu bildiğim, değerli aile dostumuz sayın Yrd. Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA ve sayın başkanım Özgür GÖZÜKARA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Akademik kariyer yapmamdaki en büyük ilham kaynağım, en iyi ve en zor zamanlarımı beraber yaşadığım, ufku daima açık tutmamı sağlayan, ilk akademik çalışmalarımı beraber yaptığım hayat arkadaşım sayın Yrd. Doç. Dr. Yağmur ÖZYER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmemde emeklerini bir an bile tereddüt etmeyip esirgemeyen, hayatımın her anından bana ellerindeki en iyi imkanları sunan, dünyanın en iyi anne babası sıralamasında ilk üçe favori olarak giren anne babama da sonsuz saygılarımı sunarım.

**ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ
PAYLAŞIMININ ÇALIŞAN
PERFORMANSINA ETKİSİNDE
ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN
ARACI ROLÜNE İLİŞKİN BİR
ARAŞTIRMA**

ÖZET

Yasin AKSOY

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Evren Ayrancı

Kasım, 2015-128 sayfa

21. yy'ın teknolojik gelişmeleri bilgiye erişim ve bilginin değerlendirilmesi sürecini daha önemli hale getirmektedir. Bilginin paylaşımı bireysel düzeyde önemli olduğu kadar örgütsel düzeyde de önem kazanmaktadır. Örgüt üyeleri arasında bilgi paylaşımının etkin olması örgütün planladığı hedeflerin gerçekleştirilmesi hususunda pozitif katkı sağlamaktadır. Bilgi paylaşımı örgütte faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayan çalışanların performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

Bununla birlikte araştırma bilginin paylaşılması sürecinde iletişim halinde olan bireyler arasında görülen davranışlar da etik ve etik dışı olarak sınıflandırılmaktadır. Etik dışı davranışların artıyor olması bilgi paylaşımının çalışan performansı üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Etik dışı davranışlar, örgütün hissedarlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına ve toplumsal düzeye olan davranışlar olarak sınıflandırılmıştır. Çalışma örgütsel düzeyde etik dışı davranışların bilgi paylaşımının çalışan performansına etkisindeki rolünü incelemektedir.

***Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımı, Etik Dışı Davranışlar, Çalışan Performansı*

**A RESEARCH OF THE MODERATING
ROLE OF UNETHICAL BEHAVIOR
BETWEEN ORGANIZATIONAL
KNOWLEDGE SHARING and EMPLOYEE
PERFORMANCE**

ABSTRACT

Yasin AKSOY

Doctorate Thesis, Business Department

Supervisor: Doç. Dr. Evren Ayrancı

November, 2015-128pages

Technological developments of the 21st century, makes the process of access to knowledge and evaluation of information, more important. Knowledge sharing is important at the individual level whereas it is important at the organizational level. Having an effective knowledge sharing among members of organizations will have a positive contribution on achieving the planned goals of the organization about the matter. Nevertheless knowledge sharing effects the performance in organizations that conduct activities of employees positively.

However, the research classifies the behavior observed among individuals who come into contact in the process of knowledge sharing as unethical and ethical research. Increasing unethical behavior reduces the impact of knowledge sharing on employee performance. Unethical behavior is classified as the behavior on stakeholders, customers, suppliers, employees and the social level of the organization. The study examines the role of knowledge sharing's effect on the performance of employees unethical behavior at the organizational level.

Keywords: *Organizational Knowledge Sharing, Unethical Behavior, Employee Performance*

1 GİRİŞ

Teknolojinin hızlı ilerleyişi ve örgütlerde yapısal değişikliklere neden olması ve beraberindeki hızla artan rekabet koşulları, işletmelerin başarısında çalışan performansının önemini ortaya koymaktadır. Çalışan performansı örgüt içindeki pek çok değişkene bağlı olmakla beraber, bilgi çağı olarak adlandırılan yeni çağda; bilginin etkin ve verimli kullanımını da zorunlu hale getirmiştir. Pek çok endüstride görüldüğü üzere; iş yapma süreçlerinde gerekli bilginin; adeta bir bilgi yığınının içinden etkin olarak çekilerek kullanılması son derece verimlilik artırıcı bir etken olarak değerlendirilmektedir.

Bilgi paylaşımı, en az iki kişinin gerçekleştirdiği bilgi alma ve vermeyi içeren günlük bir faaliyettir. Bir diğer ifadeyle bilgi paylaşımı, birinin sahip olduğu bilgiyi diğerlerine yayma eylemidir (Koivula, 2008). Bilgi paylaşımı aynı zamanda, çalışanların işleri ile ilgili sahip oldukları tecrübelerini işletmedeki bireyler, gruplar ve paydaşlar ile (Kim ve Lee, 2006; Bock vd., 2005) gönüllü olarak (Chen, 2006) paylaşmalarıdır. Bu yaklaşım ışığında çalışma, iş yapma süreçlerinde etkin bilginin kullanılmasını sağlayan bilgi paylaşımının çalışanların temel ve ileri seviyedeki performanslarını pozitif yönlü etkileyeceği varsayımı üzerine temellendirilmiştir.

Endüstrilerin küreselleşme ile dünya üzerindeki hızla büyüyen yapıları; beraberinde örgütlerin topluma, hissedarlarına, çalışanlarına, müşterilerine ve tedarik zinciri içinde yer alan tüm paydaşlarına karşı davranışlarının da incelenmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda; firmaların etik davranış sınırları dışında davranış göstermesi durumunda çalışanların bu süreçte motivasyon ve tutumsal olarak etkilenebilecekleri gözlemlenmiştir. Apple, Volkswagen gibi dünya devi markaların etik dışı davranışlarının; firmaların operasyonel başarılarını güdüleyen çalışan performansını da etkileyeceği öngörülmüştür.

Bu yaklaşımlar ışında çalışma, temel olarak bilgi paylaşımının çalışan performansını etkilediği ve etik dışı davranışların da bu süreçte moderatör bir değişken olarak yer aldığı varsayımına dayanmaktadır.

2 ETİK KAVRAMI ve ÖRGÜTLERDE ETİK

Yeni bilgi çağı, global pazarlar ve rekabette kökten değişimler getirdi. GATT ve Dünya Ticaret Örgütü (WTO) pazarların açılması ve ülkeler arasındaki ticareti engelleyici bariyerlerin azaltılmasında aracı olarak çalıştı. Pazarların ve rekabetin globalleşmesinde bir diğer hızlandırıcı etken, daha hızlı ve ucuz nakliye imkanlarıydı. Sürekli ilerleyen telekomünikasyon, global iletişimi kolaylaştırdı, ucuzlattı ve etkinleştirdi. Sonuç, global pazarların açtığı imkanları kullanmak ve bu pazarlara hizmet etme maliyetlerini en azlamak amacı ile organize olmuş, yeni, ulussuz işletmelerdir (Doyle, 2003).

Bu ekonomik ve sosyal gelişimin sonucu olarak, etik dışı davranışlar ile ilgili skandallar, intihal ve eser çalma veya yolsuzluk, finans sektöründe, iş dünyasında, politika da ve dinde son yıllarda en çok çıkan haber başlıkları arasındadır. Bu olayların artışı etik dışı davranışların etkisinin olup olmadığının önemsenmemesi toplum ekonomiler ve örgütler için ciddi bir problemdir (Cropanzano ve Stein, 2009; De Cremer v.d., 2010, Trevino v.d., 2006; Jacobs v.d., 2014). Bireyler, belirli durumları yanlış ya da etik dışı düşünebildiği gibi inandıkları doğru ve gerçek şeylere dayanarak onurlu ve uyumlu davranmayı başarabilirler. Davranışlara yol gösteren kişisel etik; yazılı nitelik taşıyan kodlar, aile, okullar, din ve medyayı içeren birçok kaynaktan gelmektedir (Hill ve McShane, 2008).

Aristoteles, etiği kuramsal felsefeden (mantık, fizik, matematik, metafizik) ayırarak kendi başına bir felsefe alanı olarak el alan ilk filozoftu. Aristoteles'ten bu tarafa bir felsefi disiplinin adı olan etik, köken olarak Yunanca'daki Ethos sözcüğünden gelmektedir ve iki farklı kullanımı söz konusudur: Εθo5 olarak yazılan ilk kullanımı alışkanlık, töre, görenek anlamlarını taşır; eylemlerini antik polis'te (kent, site devletinde) geçerli olan töreye uygun olarak eğitim yoluyla düzenlemeye alışkın kişi, genel kabul gören

“ahlak yasası” normlarını izlediği sürece “etiğe” göre davranmaktadır. Ama dar anlamda ve asıl anlamıyla  05 olarak yazılan etiğe göre eylemde bulunan kişi, aktarılan geleneksel eylem kurallarını ve değer  l ulerini sorgulamadan uygulamayıp aksine, kavrayarak ve üzerinde d şunerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmek için onları alışkanlığa dönüştüren kişidir: Alışkanlık, t re ve gelenek-görenek böylelikle karakter anlamını da almakta, erdemli olmanın temel tavrı olarak pekişmektedir (Pieper, 2012).

Cevizci’ye (2014) göre ise etik, tek tek her bireyin şu ya da bu şekilde şekillendirdiği, somut bir ahlaki hayati vardır veya öyle olması gerekir; öyle ki bu hayatın içinde bir şekilde taşınan veya cisimleştirilen birtakım ahlaki değerlerin, peşinden koşulan ideallerin bulunması vazgeçilmez bir şeydir. Etik veya ahlak felsefesi, işte bu kural ve normların varsaydığı anlam ve değer dünyasını anlayıp açıklamaya yönelen ilkeler bütünüdür. Başka bir değişle etik, ahlaki hayati ele alıp tartışan, söz konusu moral değerlerle ideallerden meydana gelen ahlak adını verdiğimiz bu olguya yönelen felsefe disiplindir. Buna göre, ahlakın eylemin pratiği olduğu yerde, etik eylemin teorisi olma durumundadır. Etik doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlak ise onun pratiğidir. Ahlaki, değil de etik ilkelerden; etik değil de ahlaki davranış tarzından söz etmek daha doğrudur. Etik, bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgilidir. Ahlak ise hayata geçirme tarzıdır (Kırel, 2000).

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplindir (İnal, 1996).

Bir başka etik tanımı ise Delius ve Deimer’a aittir; İyi ve kötü, doğru ve yanlışa ait ilkeler ahlaki oluştururken; insanların karar ve hareketlerini yönlendiren ve bunların ahlaki bir temele göre iyi veya kötü, ya da doğru veya yanlış olup olmadığının belirlenmesi etik olarak tanımlanmaktadır (Sökmen ve Tarakçioğlu, 2011).

Santa Clara Üniversitesi, Uygulamalı Etik Merkezi (SCU, 2007) ise etiği, insanların, eř, arkadaş, ebeveyn, vatandaş,  ğretmen gibi toplumsal

rollerinde, nasıl hareket etmeleri gerektiğini söyleyen davranış standartları olarak ifade etmektedir. Ayrıca etiği daha iyi anlamak için öncelikle etiğin ne olmadığını tanımlamak gerektiğini belirtirler. Buna göre;

- Etik hissettiklerimiz ile aynı değildir. Hislerimiz etik seçimlerimiz ile ilgili önemli bilgiler sağlar. Bazı insanlar yanlış yaptıklarında, onlara kötü hissetmelerine neden olacak huylar geliştirmişlerdir, fakat pek çok insan kötü şeyler yapmalarına rağmen iyi hissetmeye devam etmektedirler.
- Etik dinde değildir. Dindar olmayan pek çok insan vardır, fakat etik herkes için uygulanan bir olgudur. Pek çok din yüksek etik standartları savunmasına karşın, insanların yüzleştiği problemler ile ilgili etiğin ne olduğuna dair bazen açıklamada bulunmaz.
- Etik kanunda değildir. Kanunların içerisinde pek çok etik standart dahildir, fakat kanunlar etiğin ne olduğunu tanımlayamaz. Hatta bazen kanunlar etiği yoldan bile çıkarabilir; bazı totaliter rejimlerdeki kanunlar buna örnek gösterilebilir.
- Etik kültürel normlarda değildir. Bazı kültürler çok etik iken, bazı kültürler yozlaşmış ve hatta etik konularda kör olmuş olabilir (Amerikan sivil savaşından önce köleliğin yasal olması gibi).
- Etik bilimde değildir. Bilim etik konuları anlamamıza yardımcı olacak dataları bizlere daima sağlar. Fakat, bilim tek başına bize ne yapacağımızı söyleyemez. Bilim bize insanların neyi sevdiğini açıklar. Fakat bilim insanların nasıl yapmaları gerektiğini söyleyemez. Çünkü bir şey bilimsel veya teknik olabilir, fakat etik olmayabilir.

Literatürdeki etik kavramının bazı tanımları ise şöyledir (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011):

- Etik, işletme faaliyetlerinde iyi veya kötü kurullarla ilgilidir ve görece bir kavram olduğu için, ifade ettiği anlam kişiden kişiye değişir
- Etik, doğruluk ve dürüstlük üzerine kuruludur ve toplumun beklentilerinden adil rekabete, reklamcılıktan halkla ilişkilere, sosyal sorumluluktan tüketicinin bağımsızlığına kadar, çok farklı boyutları bulunmaktadır.

- Etik, bir kişinin ya da grubun davranışlarına rehberlik eden doğrunun veya yanlışın, iyi veya kötünün standartlarını oluşturan moral ilkelerin kodudur ve çeşitli eylem alternatifleri arasında bir seçim yapmada insanlara yardımcı olan davranış ilkelerini oluşturmayı amaçlamaktadır.

- Etik, bütün ilişkilerde dürüstlük, güven ve saygıyı ön plana alarak adil davranmaktır.

- Etik, genel ahlak kurallarının iş yaşamında uygulanmasıdır felsefeciler tarafından kullanılan bir kelime olması bağlamında etik, ahlak fenomenlerinin teorik incelemesidir.

- Etik, istenen bir yaşamın araştırılması ve anlaşılması, diğer ifade ile neyin yapılabileceğini, istenileceğini ve sahip olunacağını bilmektir.

- Etik, insanlar arasındaki ilişkilerin temelinde yer alan değerlerin, ahlaki bakımdan iyi veya kötü, doğru veya yanlış olanların özelliklerinin araştırıldığı ahlak felsefesi olarak özetlenebilir.

- Ahlak felsefesi olarak tanımlayabileceğimiz etik, kişilerin bireysel ve toplumsal yaşamındaki ahlaki davranışları ile ilgili sorunları ele alıp inceleyen felsefe dalıdır. Diğer bir ifade ile “ iyi-kötü, doğru-yalan, adalet-adaletsizlik” gibi değerler ile uğraşan felsefeyi disiplin alanlarından biri olarak tanımlanabilir.

- Ahlak felsefesi olarak tanımlanan etik, Yunanca “Ethos” kelimesinden türemiştir. Etik, genellikle kötünden daha fazla iyi ile ilgilidir ve işletme içi etik kuralları (code of ethics), insanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini bildiren yazılı ve yazılı olmayan normlardır. Aslında etik, davranışlar ile birlikte özlem ve emelleri de tanımlar.

- Etik, insanlar için neyin doğru ve iyi olduğunu ortaya koyan davranışsal kurallar topluluğudur.

- Etik, bir insanın davranışları sırasında kullandığı ahlaki ilkeler bütünü olarak tanımlanabileceği gibi, insanın doğru ile yanlış ayırt ederken kullandığı kişisel kriterler olarak da tanımlanabilir.

Arslan'a (2012) göre ise örgütlerde etik kavramının günümüzdeki güncel önemini kazanması beş farklı dönemden sonra meydana gelmiştir. Bu dönemler;

- 1900-1920: Ahlakı Arayan İş Dünyası
- 1920-1950: Profesyonellik ve İş Ahlakı
- 1950-1970: İş Ahlakı ve Büyüyen Karmaşıklık
- 1970-1990: İş Ahlakında Düzen Geliştirme Girişimleri
- 1990-... : Küresel İş Ahlakı

şeklindedir. Yukarıda da görüldüğü gibi, küreselleşmenin günlük iş hayat içerisindeki yoğunluğunun artması ile Örgütlerde Etik kavramı öncelikli konu başlığı haline gelmiştir.

Etik ile ilgili bu kavramlar, ahlak, değerler, inançlar, kültür ve sorumluluğu kapsamaktadır. Etik, insanların davranışlarına yönelik olarak neyin doğru veya yanlış, neyin iyi ya da kötü olduğu konusunda standartlar belirleyen, kişi ya da grupların davranışlarına yol gösteren ilkeler bütünüdür. Etik kurallara uyulmaması bireylerin toplum tarafından kınanması ya da ayıplanması ile sonuçlanmakta hatta sosyal olarak cezalandırılmasına neden olmaktadır. (Shea, 1988; Schermerhorn, 1996). Böylece etik; bireyin alıcı değil de, bütünüyle kurucu ve etkin olduğu tutumu ifade etmektedir (Cevizci, 2014). O halde etik, ahlak üzerinde derinliğine düşünme, diğer bir ifade ile felsefe yapmaktır (Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011).

2.1 Örgütlerde Etik Dışı Kavramına Genel Yaklaşım

Örneğin Enron daha fazla rekabetçi olabilmek, devletin verdiği haklardan daha fazla yararlanabilmek ve tüketicilerin gözünde başarılı bir firma imajını korumak için, satışlarında ve mali raporlarında manipülasyon yaparak rakamları kendi lehine avantajlı görünecek şekilde değiştirdi. Enron vakası, örgütlerdeki etik dışı davranışları inceleyen yönetim teorisyenlerinin de ilgisini

çektii. Çünkü, Enron USA'nın en inovatif ve çalışmaya en uygun işyeri ödülünü defalarca kazanmıştı (Kulik v.d. 2008). Buradan hareketle bireysel yönlü açıklama olan "birkaç çürük elma" (Trevino ve Young-blood, 1990) Enron yolsuzluğunun nedeni olarak görüldü (Kulik v.d., 2008). Ayrıca örgüt kültürü ve liderlik yapısı da, Enron'daki işgörenleri etik dışı davranmaya iten diğer nedenler olarak kabul edildi (Sims ve Brinkman, 2003; Windsor, 2004; Kulik v.d., 2008).

Ayrıca etik dışı davranışlar günümüz örgütlerinde en sık rastlanan konuların başında gelmektedir. Pek çok örgüt (kar amacı gütmeyenler, kamu kuruluşları ve danışmanlık firmaları da dahil olmak üzere) anketler yoluyla, örgütleri içerisinde etik dışı davranışlar olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktadırlar. Buna göre, Amerikan İş Etiği anketleri işyerlerinin % 45'inde, ve Hollanda merkezli KPMG AG danışmanlık şirketi ise işyerlerinin % 73'ünde etik dışı davranışlar gözlemlendiğini belirtmektedirler (Zuber ve Kaptein, 2013).

"Belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş sosyal guruplara örgüt adı verilir". Örgütlerin toplumsal amaçları yerine getirmek amaçlı olduğu ve birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu sistemler olduğunu görmekteyiz. Örgütler farklı kültürlere sahip bireyleri bir araya toplayarak onları belli bir birliktelik içerisinde çalıştırır. Bu farklı inanç ve tutumlara sahip bireylerin bir arada çalışmasını sağlayan ve yardım eden oluşum ise örgüt kültürüdür. Örgütler belirledikleri amaç ve sistemleri çerçevesinde gerek iç çevresine gerekse de dış çevresine karşı belirli bir sorumluluk içerisinde dirler. Belli bir hizmet veya üretim karşılığında örgütlerin yaşamış olduğu çevreye zıt olmamaları gerekmektedir. Bu bilinç etik ilkelerin kurumsallaşması gerekliliğini gündeme getirmektedir (Gül ve Gökçe, 2008).

Örgütsel etik; örgütlerin ve yöneticilerin davranışlarına egemen olan ve kaynağını ahlâk kuramlarından alan kural ve standartlar dizisi olarak açıklanabilir (Bingöl, 2006).

Örgütsel etik, iş ilişkilerinde itimadı yükselterek ve geçerli kılarak, bireyler arasında ve iş ilişkilerinde güven oluşturur. Örgütlerde güven ve itimadı

tesis etmek, etik olmayan davranışa ilişkin yaygın bilinirliği oluşturmaktan daha zordur. Örneğin birey işe alındığında, işletme kazançları konusunda yöneticisi tarafından yanlış yönlendirilmişse, bireyin firmaya olan güven ve itimatı sarsılacaktır (Ferrell ve Hirt, 2003: 33)

Örgütsel etiği oluşturan bir takım bileşenlerde söz konusudur. Bileşenler örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi amaçlanan etik felsefenin değer yargılarını bazen birlikte kullanırken bazen de oluşumuna katkı sağlarlar. Bunlar (Gül ve Gökçe, 2008);

- Örgüt Kültürü
- Norm ve Standartlar
- Davranışlar, inançlar ve tutumlar
- Örgüt iklimi
- Kişisel farklılıklar ve yetenekler
- Liderlik
- Motivasyon

Mesleki ve toplumsal değişmeler, yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Etik değerler ve ilkeler, yasalar ve siyasalar, bir kimsenin gerçekte neye inanması gerektiği ve inandığını söylediği davranışların oluşmasında sağlam bir temel oluşturur. Yöneticinin kendi etik ölçütlerini geliştirmesi uzun bir süre davranışlarını sınamasını gerektirir. Bu değerlerin bireylerce sınanması ve tanımlanması sonucunda, birbirine eklenen etik davranış ölçütleri okumayı, çalışmayı, düşünmeyi ve kendini sınamayı gerektirir (Aydın, 2012).

Örgüt içindeki ve dışındaki formal ve informal ilişkiler ağı günümüzde öyle karmaşık bir duruma gelmiştir ki, işgörenlerin adil, doğru, tarafsız, çikarsız davranmalarını sağlayacak başka ilkelere gereksinim doğmuştur. İşte bu noktada etik tartışmaları da başlamaktadır. Aslında örgütlerin, kültürlerinin ürünü olan ve işgörenlerin toplumsallaşması ve belirli davranış kalıplarının benimsemelerini sağlayan yazılı olmayan kuralları vardır. Ancak, örgüt kültürünün etik davranışlar açısından tanımlanarak, yazılı hale getirilmesinde yarar vardır (Aydın, 2012).

Erdemlerin kazanılması, işgörenlerin kişiliklerinin gelişimi ile yakından ilgilidir. Doğruyu yanlıştan ayırmak ve doğru olanı seçip, uygulamak kolay kazanılan bir nitelik değildir. Çeşitli olasılıklar ve durmadan değişen koşullara göre en uygun tepkileri ve davranışları geliştirmek, uzun süren deneme ve yanılmalarından sonra gerçekleşir. Tüm kamu görevlilerinin ve yöneticilerin, mesleki etik konusundaki duyarlılıklarının geliştirilmesi ve etik ilkeleri bir davranış biçimi haline getirmeleri, iş yaşamında ve örgütsel amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır (Aydın, 2012).

Aydın'a (2012) göre ise her meslek için ortak sayılabilecek ancak yönetimde de mutlaka uyulması gereken etik ilkeler ve bu ilkelerin dayandığı temel kavramlar ise şu şekildedir;

- Adalet
- Eşitlik
- Dürüstlük ve doğruluk
- Tarafsızlık
- Sorumluluk
- İnsan hakları
- Hümanizm
- Bağlılık
- Hukukun üstünlüğü
- Sevgi
- Hoşgörü
- Laiklik
- Saygı
- Tutumluluk
- Demokrasi
- Olumlu insan ilişkileri
- Açıklık
- Hak ve özgürlükler
- Emeğin hakkını verme
- Yasa dışı emirlere karşı direnme
- Mahremiyet-Gizlilik

Ayrıca örgütlerde etik konusunun ne denli önemli olduğunu ortaya koyan bir başka çalışma da kamu yönetiminde yapılmış ve Türkiye’de 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (R. Gazete: Tarih: 8/6/2004 Sayı: 25486) ile kamu görevlilerinin uymaları gereken saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme gibi etik davranış ilkeleri belirlemek ve uygulamayı gözetmek üzere Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur. Kurula; kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek verme görevi verilmiştir. Yine Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile de kamu yönetiminde etik ilkeler belirlenmiştir. Buna göre kamu görevlilerinin görevlerini yürütürken uymaları gereken etik davranış ilkelerinden bazıları şunlardır:

1. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci,
2. Hizmet standartlarına uyma,
3. Amaç ve misyona bağlılık, dürüstlük, tarafsızlık,
4. Saygınlık, güven, nezaket ve saygı,
5. Çıkar çatışmasından kaçınma,
6. Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması,
7. Hediye alma ve menfaat sağlama yasağı,
8. Kamu malları ve kaynaklarının kullanımında savurganlıktan kaçınma,
9. Bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık,
10. Yöneticilerin hesap verme sorumluluğu ve mal bildiriminde bulunma.

2.2 Örgütlerde Etik Dışı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Yönelik Kavramsal Yaklaşım

Etik dışı davranışlar örgütlerde sık sık rastlanan ve örgüte maliyeti olan davranışlardır (Litchfield, 2012).

Etik dışı davranışlar örgüt yazınında örgüt üyelerinin örgütten çalması,

müşterilerin yanlış yönlendirilmesi, devlete veya yerel yönetimlere yanıltıcı bilgi verilmesi ve psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine kadar küçük ve büyük davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Vardi ve Weiner, 1996; Litchfield, 2012).

Andreoli v.d. (2009), Vardi ve Weitz (2004) ile Griffen ve O’Leary-Kelly (2000) yaptığı örgütsel kötü niyetli davranış (Organizational Misbehavior) ile Amerikan Psikoloji Birliği (A. P. Assoc.) tarafından yapılan etik dışı davranış tanımlarını vermekte ve bu davranışların düşmanca davranış (Hostile Behavior)’dan farklı olduğundan bahsederek, “Ulusal İş Etiği Araştırmaları”na (NBES) ortaya konan en çok karşılaşılan 5 davranışı şu şekilde belirtmektedir :

1. İşgörene karşı kötü ya da korkutucu davranış,
2. İşgören, müşteri, tedarikçi veya kamuya yalan söyleme,
3. Kişisel çıkarın örgütsel çıkardan üstün tutulması,
4. Güvenlikle ilgili düzenlemelerin ihlali,
5. Çalışılan gerçek zaman hakkında yanlış bildirimde bulunma.

Zuber ve Kaptein (2013) ise, yaptıkları geniş literatür taraması sonucunda etik dışı davranışları “geniş kitleler tarafından kabul edilmeyen ahlaki ve yasadışı davranışlar” olarak tanımlamışlardır.

Oruç ve Tonus (2011) ise etikdışı davranışı, “herhangi içsel ya da içsel olmayan hareket, düşünce ya da çaba ve az ya da çok diğerlerine zarar vermeyi içeren davranış” olarak nitelendirmektedir. Etik dışı davranış, diğerlerine zarar veren davranış olarak nitelenmekte ve bunun genellikle kanunların, politikaların, düzenlemelerin, organizasyon normlarının; toplumun sürdürülebilmesi için geniş yasal parametrelerinin, diğer insanlarda nefret uyandıran etikdışı davranışlarla ilgili olduğunu, bir diğer anlamda, diğerleri üzerinde zararlı bir etkiye sahip olan ve toplum tarafından yasa dışı sayılan ya da ahlaki olarak kabul edilmeyen davranışları ifade eden bir kavram olduğu belirtilmektedir.

Hangi nedenlerle ve hangi düzeyde çıkmış olursa olsun etik dışı davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, işgörenlerin motivasyonunu, performansını, bağlılığını ve tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005).

Robinson ve Bennett (1995), sapkın davranışları, organizasyon kurallarını ihlal etmeye, organizasyon üyelerinin huzurunu bozmaya veya her ikisini birlikte gerçekleştirmeye yönelik gönüllü davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Robinson ve Bennett, 1995). Saldırgan davranışlar (Baron ve Neuman, 1996; Ambrose, vd., 2002), kaba davranışlar (Anderson ve Pearson, 1999), intikam (Bies ve Tripp, 1998), hırsızlık (Greenberger, 1990), misilleme (Skarlicki ve Folger, 1997:434), provakasyon (Barkomowitz, 1993) ve anti-sosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997) literatürde ele alınmış bazı sapkın davranış türleridir.

Örgütsel yaşamda örgüt içi şiddet, sözlü tehditler, cinsel taciz, dedikodu, söylentiler, soygun, sabotaj, tehditkâr konuşmalar, yazılı tehditler ve küfür gibi davranışlar saldırgan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Neuman ve Baron, 1998). Genel olarak saldırgan davranışlar, bireylerin birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına veya içinde çalıştıkları örgüte zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Neuman, 1996; Neuman ve Baron, 1997).

Baron, saldırgan davranışların üç seviyede görüldüğünü belirtmiştir (Baron, 1994'den akt. Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005): Birinci seviyede, daha ziyade örgüt içinde, dedikodu, söylenti veya işbirliğine yanaşmamak gibi işbirliğini bozmaya yönelik çabalar bulunmaktadır. İkinci seviyede; müşterilerle, iş arkadaşlarıyla veya yöneticilerle şiddetli sözlü çatışmalar, sabotajın bazı türleri ve psikolojik baskı türünde davranışlar yer almaktadır. Üçüncü seviyede ise; sabotaj, silahlı saldırı, fiziki kavgalar gibi fiziksel saldırı türü davranışlar yer almaktadır.

Bununla birlikte literatür; etik dışı davranışlar ve üretkenlik karşıtı davranışların benzerliğine dikkat çekmektedir. Bu çalışmanın da özgün yanını

oluşturan etik dışı davranışların kapsamını ve üretkenlik karşıtı davranışlar ile benzer ve farklı noktalarını belirten özet ise aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Etik Dışı Davranışlar ve Üretkenlik Karşıtı Davranışların Karşılaştırma Özet Tablosu

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI(COUNTERPRODUCTIVE)	ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR
Bu davranışlar, çalışanların bilinçli olarak (kaza eseri ya da birinin zorlamasıyla olmasının tam aksı olarak) işletmeye zarar vermek için gösterilen davranışlardır(Spector & Fox, 2005)	Bu davranışlar, çoğunlukla plansız, niyet yaratmadan ve özellikle bireyin çıkarlarını düşünerek işletme içindeki etik normları önemsemeden gösterilen davranışlardır(Kaptein, 2008).
Bu davranışlar; Sapkınlık (Hollinger, 1986; Robinson & Bennett, 1995), saldırganlık ,(Douglas & Martinko, 2001; Fox & Spector, 1999; Neuman & Baron, 2005; O’Leary-Kelly, GriYn, & Glew, 1996)) intikam (Bies, Tripp, & Kramer, 1997) gibi teorik yaklaşımların altında incelenmiştir.	Bu davranışlar; Hileli muhasebe tutma, Rüşvet alma, İşletmenin gizli bilgilerini kötüye kullanma gibi davranışlar işletmelerdeki(örgütlerdeki) etik dışı davranışları oluşturmaktadır(Goodpaster, 2007; Paine, 2003).
Birçok farklı çalışmada, farklı gruplar üzerinde araştırma yapıldığı için, farklı ölçek soruları ile ölçümlenmiştir(Spector & Fox, 2005).	Birçok çalışmada “örgütiçi hilekarlık” ölçeği kullanılarak ölçümlenmeye çalışılsa da bu “etik dışı davranışlar”ın yalnızca bir bölümünü oluşturmuştur. Oysa Etik Dışı Davranışlar “hissedarlar” perspektifinden bakıldığında çok daha geniş ölçek soruları ile ölçümlenebilir.
Birçok çalışmada ise çalışanların davranışlarını analiz etmek ve bu davranışları gösterenleri ayırt etmek için bir checklist gibi kullanılmıştır.	
Bu davranışlar, genel olarak “insan saldırganlığı” ile ilişkilendirilmektedir.	Etik dışı davranışlar işletmenin itibarını, finansal performansını; hatta işletmenin

	<p>sürekliliğini tehdit etmektedir(Grant & Visconti, 2006).</p> <p>Bu sebeple hissedarlar, hükümetler ve sivil toplum kuruluşları etik dışı davranışların kontrol altına alınması konusunda ciddi çalışmalar yapmaktadırlar(Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006).</p>
<p>Psikolojide insanın genel olarak “öfke” ve “hem sosyal hem iş çevre durumlarının gerekliliklerini yerine getirememe” durumlarında görüldüğü gözlemlenmiştir((Fox & Spector, 1999; Neuman & Baron, 2005).</p>	<p>Newstrom and Ruch (1975)’de yaptıkları çalışmada 17 soru ile etik dışı davranışları ölçümlemişlerdir. Bu sorular arasında;</p> <p>bir işi yapma için haddinden fazla zaman harcama, hasta olduğunu belirterek işe gelmeyeceğini bildirme bir başkasının iş haklarını talep etme gibi sorular yer almıştır.</p> <p>Bu sorular yalnız “yönetimsel etik” konularını oluşturduğu için “üretim karşıtı davranış” ölçümlemesine benzerdir. Ancak Kaptein(2008)deki çalışması ile bu ölçeğin yetersizliğini ortaya çıkarmıştır.</p> <p>Ancak zaman içinde yapılan araştırmalar (Akaah, 1996; Akaah & Lund, 1994; Akaah & Riordan, 1989; Cardy & Selvarajan, 2004; Jackson, 2001; Jackson & Artola, 1997; Zey-Ferrell & Ferrell, 1982; Zey- Ferrell, Weaver, & Ferrell, 1979) bu ölçeğin hem güvenilirlik hem de şeffaf ölçümleme konusunda etik dışı davranışları ölçümlemek için yeterli olmadığı sonucunu ortaya koymuştur.</p>

<p>Boyutları;</p> <p>Kötüye Kullanma Üretim Sapıklığı ve Sabotaj Hırsızlık Geri Çekilme</p>	<p>Boyutarı;</p> <p>Finansal Açıdan Etik Dışı Davranış, Tüketiciler Açısından Etik Dışı Davranış, Tedarikçiler Açısından Etik Dışı Davranış, Çalışanlar Açısından Etik Dışı Davranış, Toplum Açısından Etik Dışı Davranış.</p>
<p>“Üretim Karşıtı Davranışlar” genel olarak “saldırganlık modelleri” ve “adaletsizliği temel alan modeller” ile benzerlik gösterdiği değerlendirilmiştir(Folger & Skarlicki, 2005). – <i>(Bireyin herhangi bir durum ya da ortamın ya da konunun önemli olduğunu hissetmesi halinde hemen negatif davranışlar göstermesi gibi)</i></p> <p>Saldırganlık modelleri</p> <p>düşmanca saldırganlık ve etkili saldırganlık olarak ikiye ayrılmıştır. Düşmanca saldırganlıkta genel olarak öfke, ilk motivasyonu düşürücü düşüncesizce davranışlar yer alırken; etkili saldırganlıkta hırsızlığa dayanan ileri derecede zarar verme davranışları gözlemlenir.</p>	<p>“Etik Dışı Davranışlar” literatürde aşağıdaki konularla yakın olduğu düşünülen kavram olarak belirtilmektedir:</p> <p>Kötü Davranışlar (Verdi ve Weitz, 2004) Politik Davranışlar (Kacmar and Carlson, 1997) Kural İhlal Eden Davranışlar (Tyler and Blader (2005) Suçlu Davranışı (Sutherland 1940) Uyumsuzluk Davranışları (Neill, Stovall, and Jinkerson 2005) İşyeri Sapıklığı (Hollinger and Clark 1982) Sabotaj (Analoui 1995) Üretim Karşıtı Davranışlar (Mangione and Quinn 1975) Yolsuzluk Davranışları (Ashforth and Anand 2003) Antisosyal Davranışlar (Giacalone and Greenberg 1997</p>
<p>FARKI:</p> <p>1. Üretim karşıtı davranışlar, odağına “bireyin zarar verme, intikam ve öfkesi”ni alır.</p>	<p>FARKI:</p> <p>1. Etik dışı davranışlar, odağına “bireyin çıkarı”nı alır.</p>
	<p>Bu nedenle odağında her zaman “çıkar” olmayan politik davranışlar, üretim karşıtı davranışlar her zaman etik dışı davranış değildir!(Velasquez, 2005)</p>

<p>2. Üretim karşıtı davranışlar işletmenin formal ve örgüt kuralları ile kısıtlıdır. Üretim Karşıtı davranışlar, işletmenin yalnız formal kurallarının çiğnenmesi ile ortaya çıkar(Bennett and Robinson 2000).</p>	<p>2. Etik Dışı davranışlar yalnız formal örgüt kuralları ile değil; informal ve örtük kuralların çiğnenmesi ile de oluşur(Bennett and Robinson 2000). (Bu özellik, tezin örtük bilgi ve bilgi paylaşımı ile ilişkisini oluşturmaktadır)</p>
<p>3. Üretim karşıtı davranışlarda birey MUHAKKAK örgüte zarar vermeye çalışır(Velasquez, 2005).</p>	<p>3. Etik dışı davranış gösteren birey MUHAKKAK zarar vermeye ÇALIŞMAZ, bazen plansız ve niyet etmeden de etik dışı davranış gösterebilir(Velasquez, 2005).</p>
<p>Üretim karşıtı davranışlar negatif davranışlardır ve örgütsel düzeyde birey; hem negatif hem de pozitif davranış göstermez. Birey öfke ve intikam doludur; üretime engel olarak zarar vermeye çalışır(Giacalone and Greenberg's 1997).</p>	<p>Etik dışı davranışları gösteren bireyler, aynı anda etik davranışlar da sergileyebilirler. Birey, intikam ya da öfke dolu değildir ve hem etik hem de etik olmayan davranışı aynı anda sergileyebilir(Kaptein, 2008).</p>
<p style="text-align: center;">BOYUTLARIN DETAYLI İNCELENMESİ:</p> <p>KÖTÜYE KULLANMA: Makamını ya da görevini başkalarını psikolojik olarak tehdit etme için kullanma, çirkin yorumlarda bulunma, herhangi bir çalışanı reddetme, bireyin işini etkin yapma yeteneğinin altını oyma gibi davranışlardır. (Bu yüzden saldırganlık modeli ile benzeşir).</p> <p style="text-align: center;">ÜRETİM SAPKINLIĞI VE SABOTAJ:</p> <p>Görev fonksiyonlarının etkin şekilde gerçekleşmesini engellemek ve çalışanın sahip olduğu mülke zarar vermek şeklindedir. Saldırganlık literatürü; üretim sapkınlığının sabatoja göre daha çok kullanıldığını çünkü bireyin kendini daha güvende hissetmesini sağladığını ortaya koymuştur.</p> <p style="text-align: center;">HIRSIZLIK: Bu davranışlar;</p> <p>düşük özkontrol adaletsizlik kişilik bozuklukları çalışma çevresine özenme demografik özellikler stres</p>	

<p>ekonomik yetersizlik iş tatminsizliği gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır.</p> <p>GERİ ÇEKİLME: İşletmenin kendisine çalışması için verilen süreden daha az çalışması, işten kaytarma, işe geç gelme, işten erken çıkma, uzun iş araları verme gibi davranışlardır.</p>	
<p>ORTAK DAVRANIŞLARI OLUŞTURAN BOYUTLAR</p> <p><i>Üretim Sapıklığı</i></p> <p><i>Sabotaj</i></p>	<p>ORTAK DAVRANIŞLARI OLUŞTURAN BOYUTLAR</p> <p><i>Üretim Sapıklığı</i></p> <p><i>Sabotaj</i></p>

2.3 Örgütlerde Etik Dışı Değerlendirilen Davranışlar

En geniş tanımla etik dışı davranış, herhangi içsel ya da içsel olmayan hareket, düşünce ya da çaba ve az ya da çok diğerlerine zarar vermeyi içermektedir. Bu cinsel tacizi; güvensiz iş çevresinde çalışanların istismarını; görüşlerin baskılanması ve dışlanması; herhangi bir organizasyon üyesinin karar almaya katılmasını; fırsat eşitsizliğini; zarar verici dedikoduları; ırka, cinsiyete, yaşa, etnik kökene, dine, politik inançlara, sınıf veya kasta, milliyete dayalı ayrımcılığı; korku ve baskı kullanımını; her türlü hırsızlığı; dürüst olmayan konuşmaları; potansiyel olarak zararlı ürünlerin üretimini; rüşvet almak veya vermeyi içermektedir. Gerçekte etik dışı davranış, diğerlerine zarar veren davranıştır. Bu genellikle kanunların, politikaların, düzenlemelerin, organizasyon normlarının; toplumun sürdürülebilmesi için geniş yasal parametrelerinin, diğer insanlarda nefret uyandıran basit etik dışı davranış sayılabilecek belirli hareketlerle ilgilidir. Bir diğer anlamda, diğerleri üzerinde zararlı bir etkiye sahip olan ve toplum tarafından ya yasa dışı ya da ahlaki olarak kabul edilmeyen davranışları ifade eden bir kavramdır. (Brass v.d., 1998; White, 1999)

Etik dışı davranışlar, örgüt içerisindeki çatışmalar ve davranışsal sorunları ifade etmektedir. Etik dışı davranışlar sonucunda ortaya çıkan

durumlara bağlı olarak, örgüt kültürü zayıflamakta, çalışan bağlılığı, performansı ve motivasyonu azalmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005).

Örgütlerde, etik dışı davranışlar üzerinde çalışan araştırmacılar, bireysel (kontrol odağı, bilişsel ahlaki gelişme ve makyavellinizim gibi) ve örgütsel (iklim, ödül sistemi, davranış kuralları ve normalar gibi) faktörlerin, örgütlerde etik dışı davranışları etkilediğini belirtmişlerdir (Kahn, 1990).

Etik dışı davranışlara yol açabilecek bir diğer kişilik özelliği ise Rayburn ve Rayburn tarafından Makyavellinizim olarak değerlendirilmiştir. Bu özelliğe sahip olan bireyler amaçlarına ulaşabilmek için diğerlerinin üstesinden gelen ahlaksız bir üne sahip ve kendi amaçları için insanları kullanan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde bu özelliğe sahip çalışanlar depresif, yönlendirici, sömürücü ve kişisel veya örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için dürüst olmayan şekilde hareket eden kişiler olarak değerlendirilmektedir (Rayburn ve Rayburn, 1996). Bu özelliğe sahip kişilerin etik dışı davranışlara rahatlıkla yönelebileceklerini söylemek mümkündür.

Kendi çıkarlarını ön planda tutan yönetici ya da çalışanlar egoist olarak adlandırılmaktadır. Bu tip liderler kimi zaman narsist liderler olarak da tanımlanmaktadır. Etiksel egoistler, diğerlerinin kabul ettiği etik ilkeleri reddetme eğilimindedirler ve etiksel kuralların diğerleri için oluşturulduğuna inanmaktadırlar. Fedakarlık (kişisel çıkarlarını feda ederek diğerlerinin iyiliği için hareket etme) duygusal ya da akıl dışı olarak görülmektedir (Post v.d., 1999).

Örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden ilki yetersiz iletişimdir. Örgüt içerisindeki iletişim, kurulan ilişkilerin yapısına ve ilişki şekillerine göre biçimlenmektedir. Bir örgütte, bireyler arasında kurulan ilişkiler güçlü ve yoğun olduğunda, etik dışı faaliyetler azalabilmektedir. Bir ilişkinin gücü, sıklık, karşılık, duygusal yoğunluk ve samimiyete bağlıdır. Güçlü bir ilişkide, bireylerin güvenleri, samimiyetleri ve birbirlerine yönelik empatileri gelişir. Başkalarının yaşadıkları etik dışı problemleri anlamak için kişinin kendini onun yerine koyma yeteneğinin gelişmesi, etik dışı davranışların oluşumunun azalmasını sağlayabilecektir

(Brass v.d., 1998). Brass'ın etik dışı davranışa neden olan iletişim yetersizliğine atıfta bulunan çalışması, örgütsel iletişim ve örgüt çalışanlarının motivasyonu ve bu motivasyona etki eden faktörlere de dikkat çekmektedir. Çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmek, çalışanların etikle ilgili sorunları işletmeye getirmesinden çekinmemesini ve bunun sonucunda olumsuz bir karşılık görmeyeceklerini anlamasını sağlamak önemlidir. (Tierney, 1997).

Örgütlerde ortaya çıkan etik dışı davranışların en önemli nedenlerinden biri ise örgüt kültürü ve ikliminin yetersizliği olarak değerlendirilmektedir. Olağandır ki; örgüt kültürü, örgütün yer aldığı toplumdaki ayrı düşünülemez. Hatta temel olarak örgüt kültürünün, dış çevrenin etkileriyle ve kimi zaman ise çevresel belirsizlik ile biçimlendiği söylenebilmektedir (Şişman, 2002). Güçlü ya da güçsüz olsun, örgüte dair olan kültür, çalışanları derinden etkilemekte ve hem bireysel hem de firma performansını etkilemektedir (Sims, 1991). Örgüt kültürü; değerler, inançlar, amaçlar ve normlardan oluşmaktadır (Ferrel ve Fraedrich, 1994). Etik dışı davranışlar da, kültür ve üyelerin sergilediği etik dışı davranışlarla güçlendirilmektedir (Key, 1999).

Organizasyon içinde etiksel davranışların oluşturulması ve geliştirilmesi konusunda yöneticiler; kültürünü ahlaki değerlere uygun olarak oluşturma ve yaygınlaştırmaya odaklanmalı ve bunu işletme genelinde yaygın hale getirebilmelidir (Paine, 1997). Elbette etik dışı davranışların engellenmesi bu faktörler ile birlikte; örgütün durum analizinin yapılmasına ve çevresel faktörlerin de çalışanlar üzerine etkilerinin incelenmesine bağlıdır.

Etik dışı davranışları işletmeler için keşfetmek ve bunlar üzerinde işletmenin finansal ve manevi etkilerini karşılamak da son derece zordur. Örgüt içinde kontrol edilmeleri çok zordur. Bu nedenle maliyete ve çalışan davranışlarına yol göstermeye bağlı kontrol ihtiyaçları gerektirmektedir (Trevino ve Victor,1992).

Aynı zamanda, etik dışı davranışlar kendini önde tutma, bilgi manipülasyonu, rekabet dışı davranışlar, fırsatçı vurgunlar, kötü çalışma koşulları, çevrenin bozulması ve yolsuzluk şeklinde de değerlendirilmektedir

(Hill ve McShane, 2008). Örgüt içerisinde etik dışı uygulamaların varlığı söz konusu olduğunda, yöneticiler hem problemin kaynaklarını hem de çözümün temellerini kültürde aramaktadırlar. Örgüt kültüründe olabilecek etik dışı davranış durumlarının neler olabileceği üzerinde durulmalı ve örgütteki çalışanların ahlaki açıdan gelişmesi için hangi araçların gerektiği tartışılmalıdır (Sinclair, 1993).

İklim ve örgüt kültürü uygulamaları, organizasyondaki etik dışı davranışlara güçlü bir şekilde etki etmektedir (Sinclair, 1993). Çalışanların etiksel ilkeleri örgüt içinde kullanmasında, kendi değerleri kadar daha önce de belirtildiği gibi örgütün kültürü de etkin olmaktadır. Yöneticilerin örgütte etiksel iklimi oluşturmak için rol modeli olmaları ve etiksel davranış iklimini oluşturmaları son derece önemlidir (Anderson, 1988).

Örgütlerde etik dışı davranışlara yol açabilecek bir diğer faktör, örgütün sahip olduğu etik anlayışın örgüt içerisinde yaygınlaştırılmamasıdır. İş etiğinin işletme içinde yaygınlaştırılması, hem yasal hem de etik dışı davranışların önlenmesi bakımından önemli bir role sahiptir. Böylelikle bu konu, biçimsel ve dışsal olmaktan çıkarılıp günlük iş yaşamına yerleşecektir (Sims, 1991). Etik davranış kalıplarının oluşturulması; rüşvetçilik, iş güçlerinin değişimi, politik katkı, kitap ya da kayıtlarda dürüstlük, tüketici-tedarikçi ilişkisi, kurumsal bilgilerin gizliliği gibi etik dışı ya da yasa dışı konuları içeren durumları açık hale getirebilmektedir (Schermehorn, 1996).

Örgütlerde etik dışı davranışların yaşanmasının bir diğer boyutunu, örgüt içerisinde var olan çatışmalar oluşturmaktadır. Ferrel ve Fraedrich(1994:151); işletme içinde yaşanan çatışmaları; kişisel-örgütsel düzeyde, kişisel-toplumsal düzeyde ve örgütsel-toplumsal düzeyde yaşanan çatışmalar olmak üzere üç kısımda incelemiştir. Kişisel-örgütsel düzeyde; bir kişinin bireysel etik değerleri ile örgüt içindeki diğer kişilerin değerleri arasında bir farklılık olduğunda ortaya çıkmaktadır. Her kişinin kişisel ve etik değerleri farklı olabilir, bunun için örgütte oluşturulan etiksel değerlere uyum büyük ölçüde kişinin tercihinine bağlıdır. Kişiler örgüt içindeki sosyalizasyon sürecine uyum sağlayamadıklarında bu tür sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Kişisel-

toplumsal düzeyde yaşanan çatışmada kişinin değerleri ile toplumun değerleri arasında bir farklılık bulunmaktadır. Bu kişilerin toplum değerleri ile uyum sağlayamaması durumunda toplum dışına itilmesi, hatta yasal yünden cezalandırılmaları söz konusudur. Fakat toplumların da etik değerleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu da etik dışı davranışların tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Örgütsel-toplumsal düzeyde ise, örgütte var olan normlar ve değerlerin, genel olarak toplumda kabul görmüş değerlerle çatışması söz konusudur. Sonuçta toplum işletmenin uygulamalarını yanlış bulursa mallarını almayacak, şirkette toplumla uyuşmak için yollar arayacaktır. Bu nedenle şirket içinde oluşturulan değerlerin, buna bağlı olarak örgüt kültürünün ve işletme politikalarının bu çatışmaları uyumlaştırıcı olması gerekmektedir.

2.3.1 Ayrımcılık

Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış, ayrımcılık olarak tanımlanmaktadır. Genellikle ayrımcılık iki türde ortaya çıkmaktadır. Birinci tür ayrımcılık “açık ayrımcılık”, ikinci tür ayrımcılık ise “kurumsal ayrımcılık” olarak adlandırılabilir (Aydın, 2012).

Açık ayrımcılık, geleneksel olarak cinsiyete ya da ırkçılığa dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir kadının yalnızca kadın olduğu için işe alınmaması ya da ırk ayrımı nedeni ile kaynakların eşit olarak dağıtılmaması; bu tür bir ayrımcılıktır. Kurumsal ayrımcılık ise, bir örgütün yansız bir seçim süreci ile istihdam olanakları sunulsa dahi, kadınların ya da azınlıkların bu örgütte diğer gruplar ile eşit oranlı temsil edilmemesi sonucunun ortaya çıkması örneği ile açıklanabilir (Aydın, 2012).

Colgan v.d. göre (2007) ise gaylere ve cinsiyet değiştirmiş insanlara yapılan ayrımcılık, diğer ayrımcılık tiplerine göre keşfedilmesi ve bahsedilmesi en zor ve az olanıdır. Çünkü bu durum genellikle ahlaki ve dini değerlere dayalı olarak değerlendirilir ki bu durum kültür içerisinde gömülüdür ve tartışılmasına karşı insanlar daha hassastır.

Ayrıca Corbin ve Duvall (2012)'a göre örgütlerde 5 tür ayrımcılık bulunmaktadır. Bunlar:

1. Hamilelere karşı ayrımcılık: Evlenmeden hamile kalınması veya hamile kalınca çalışma performansının düşeceğine olan inanç,
2. Irklara karşı yapılan ayrımcılık: Özellikle afro-amerikan kişilere karşı yapılan ayrımcılık,
3. Dini ayrımcılık: Farklı dinden veya mezhepten olanlara karşı ayrımcılık yapmak,
4. Düşmanca iş ortamı oluşturarak ayrımcılık yapmak. Çeşitli nedenlerden dolayı kişiye veya kişilere karşı, düşmanca bir iş ortamı oluşturmak,
5. Öç almak duyguları ile ayrımcılık yapmak: Daha önce bir şekilde düşmanca tavır takındığı kişi ya da o kişilerin yerine başka birini koyarak davranmak olarak açıklanmaktadır.

2.3.2 Nepotizm

Nepotizm kavramı, Latince “yeğen” anlamına gelen “nepos” kelimesinden türetilmiştir (Kiechel, 1984). Nepotizm, bir kimsenin beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörler dikkate alınmaksızın, sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak istihdam edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özler v.d. 2007).

Bireylerin belli bir göreve gelmede ve statü elde etmede/değiştirmede, kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkileri gibi özelliklerini kullanmaları kendileri açısından bir zafiyeti ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, işletme açısından ise, kayırmacılığı destekleyen örgütsel bir iklimin varlığını işaret etmektedir. Bu tür bir iklimin var olduğu, göreve gelmede başarı ve yeteneğin dikkate alınmadığı tüm örgütlerde, iş kaybının ve başarısızlığın çoğunlukla kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir (İyişleroğlu, 2006; Ören, 2007). Bu nedenle Nepotizmin, mağdurlar yaratan ve genel olarak örgütsel ilişkilere zarar veren bir durumdur (Araslı v.d. 2006).

Nepotizm, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerin aile işletmelerinde daha yaygın olarak yaşanan bir olgu olmakla birlikte, gelişmiş ülkelerde de rastlanılmaktadır (Büte, 2011).

Nepotizm'in örgüte verdiği zararın farkına varan işletmeler çeşitli yöntemlerle bu durumun önüne geçmeye çalışmaktadır. Yüce Auto Skoda Genel Müdürü Tolga Şenyücel'in Hürriyet gazetesine verdiği demeç, nepotizmin zararlarının farkına varıldığının ve bu etik dışı davranıştan kaçınıldığının bir göstergesidir. Şenyücel'in nepotizm ile ilgili ifadeleri şu şekildedir; "Drive projesiyle gerek kendi bünyemize gerekse de yetkili satıcılarımıza eleman alımında bazı kriterler oluşturularak daha kalifiye iş gücü elde etmeyi amaçlıyoruz. İş başvuruları ve uygunlukları profesyonel çerçevede değerlendiriliyor. Yani artık herhangi bir bayimizde işe biri alınacaksa bu sistemden geçmeden olamayacak. Bunu o bayinin patronu bile yapamayacak. Tanıdığa iş verme dönemi bitti. Eğer o işte aranan şartlar uymuyorsa kim olursa olsun o pozisyona alınmayacak. Bu sayede yoğun rekabetin yaşandığı otomotiv sektöründe daha verimli iş gücüne kavuşacağız" (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/29885855.asp>)(erişim tarihi 14.09.2015)

2.3.3 Rüşvet

Dünya bankasının tanımına göre rüşvet, teklif etme veya ricada bulunma, söz verme veya maddi değeri çok yüksek uygunsuz hediye verme veya diğer avantajları direkt veya aracılar ile vermektir (Jong v.d. 2015).

Dalton'a (2006) göre rüşvet ve yolsuzluk, uluslararası platformda ekonomik anlamda hem de ahlaki ve etik olarak kınanmaktadır. Rüşvet sadece dünya üzerinde ilahi dinlerin kınadığı bir olgu değil, ayrıca her ulusun ekonomilerine maliyet getiren ve gelişmekte olan ekonomilere sert etkiler veren bir olgudur.

Rüşvet ile ilgili en son yapılmış çalışmalar firma karakterini (büyüklük, kaç yıllık olduğu, sahiplik yapısı) ve iş ortamının (kamu hizmetlerinin kalitesini,

yerel kamu kurumlarının hizmet kalitesini, rekabetin yapısını, sık sık yaşanan sıkıntılarını) rüşvet vermeye etkisini göstermiştir (Jong v.d. 2015).

Zhou ve Peng (2011)'in yaptıkları araştırmaya göre ise; finansal yapısı zayıf pazar, politik belirsizlik ve zayıf yasal sistem sıklıkla firmaların rüşvet vermelerini artırmaktadır. Daha da önemlisi; bu durum küçük ölçekli firmaların büyümelerine negatif etki yaparken, büyük ölçekli firmalara yapmamaktadır (Zhou v.d. 2012).

Beck ve Maheral ve Lienam da (1986) çalışmalarında, rüşvetin, ihalelerin en verimli firmaların başarısıyla sonuçlanmasına olanak sağladığını savunmuşlardır. İhalelerde sunulan tekliflerde en verimli firmaların en yüksek rüşveti öneren firmalar olduğunu ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla bu süreçte rüşvet, projelerin verimli firmalara verilmesini sağlayarak verimliliği artıran bir unsur olarak rol oynamaktadır. Ancak yatırımlar konusunda yolsuzluğun olumsuz yönleri üzerinde daha geniş çaplı bir literatür söz konusudur. Yolsuzluk-yatırım ilişkisini araştıran çalışmada Mauro, yolsuzluk ile yatırımlar arasında negatif ilişki tespit etmiş ve yolsuzlukların yatırımları azaltarak büyü- meyi olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Mauro ayrıca bu ilişkiyi sayısal olarak da ortaya koymuş, yolsuzluk endeksinde 6'dan 8'e gerçekleşecek bir iyileşmenin yatırımları % 4 oranında artıracığını ve bu yolla istihdam ve büyümenin de olumlu etkileneceğini belirtmiştir (Yakar ve Cebeci, 2007).

Kanunlar ve rejimsel zorlamalar, rüşvetin her zaman etik dışı olup olmadığı ile ilgili çelişkili mesajlar yollamaktadır. Pek çok rüşvet karşıtı yasaya bir muafiyet veya kolaylaştırıcı ödeme dahildir; örneğin, bazı rüşvetler daha az etik dışı görülebilmekte veya firmalar rüşvet için verilen para cezalarını ödemeyerek "iş avantajı" na sahip olabilmektedirler (David. 2014). Üst düzey yöneticiler araştırmalarda, sıklıkla, ideal anti-rüşvet yasalarının gerçekçi olmadığını veya yasaya uymanın imkansız olduğu cevabını vermektedirler (Longenecker, 1988). Hatta, Grant Thornton tarafından 2010 yılında İngiltere'de kıdemli üst düzey yöneticiler arasında yapılmış araştırmada, katılımcıların % 23'ü iş yapmak için rüşvet verdiklerini ve bunun kaçınılmaz olduğunu

belirtmektedirler (David 2014). Ayrıca Dünya Bankasının verilerine göre dünya genelinde yılda yaklaşık 1 trilyon dolarlık rüşvet verilmekte ve bunun dünya ekonomisinde yarattığı zarar yaklaşık olarak 2,6 trilyon doları bulmaktadır (Cleveland v.d. 2009). Görüldüğü üzere rüşvet yalnızca etik olarak değil aynı zamanda ekonomik olarak da hem işletmeleri hem de ülkeleri etkilemektedir.

2.3.4 Yıldırma- Korkutma

Örgütsel terörizm, herhangi bir örgütte uzun dönemli örgütsel refahı ve örgütün gelişimini baltalayan ve örgüt üyelerinin haklarını inkar eden kendi kendine hizmet eden bir kişisel takvim içine alınmış örgüt üyelerinin faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Caldwell ve Canuto-Carranco, 2010).

Tıpkı politik teröristlerin sebep oldukları sonuçlar konusundaki ikna çabaları gibi, örgütsel terörist tarzında davranış gösteren liderler de başkalarına bazı şeyleri zorla yaptırma hakları varmış gibi davranmaktadırlar (Post, 1998). Kolektif bir konu hakkında başarılı olabilmek için bir araya gelen politik teröristlerin tersi olarak ise; örgütsel terörist liderleri, yaptıkları şeyin örgütün iyiliğine hizmet etmek üzere yapıldığına hatalı şekilde inanıyor olsalar dahi; daima kendi çıkarlarını gözetmektedirler (Brunell vd. 2008, Weber, 2009). Örgütsel terörist liderlerinin bireysel faaliyetleri ile politik teröristlerin kolektif faaliyetleri arasındaki fark ise; politik liderin güç kazanmaya çalışırken liderin, statüsünün gücü ve otokratik geçerliliğinden gelen hakları ve de diğer örgüt üyeleri üzerindeki yaptırım yeteneğini iddia etmesi olarak belirtilmektedir (Pfeffer, 1992).

Diğer bir tanıma göre yıldırma, hedef kitleyi korkutmak adına şiddet veya tehdit yoluyla sosyal, etnik, politik veya dini değişimler meydana getirmektir (Caldwell ve Mayra, 2010).

2.3.5 Bencillik

Bencillik uzun zaman boyunca güçlü insan özelliği olarak tanımlandı, bu tanım pek çok insanın başarısını ve hayatta kalmasını açıklıyordu. Halbuki, bencillik güdüsü 2008 yılındaki finansal krizde dahil pek çok etik skandalla

suçlandı. Ayrıca, davranışsal etik araştırmacıları da bencilliğin önemli ve potansiyel negatif etkilerini tanımladılar (Kish-Gephart v.d. 2014).

Örneğin, Enron ve Arthur Andersen'deki muhasebecilerin kendi yararlarına dönük davranışları, toplumun menfaatine ciddi zararlar vermiştir (Carson Thomas. 2003).

2.3.6 Yolsuzluk

Yolsuzluk; en sade açıklama ile kişinin kendi yönetimi altında bulunan bir gruptan kişisel kazanç ya da çıkar sağlanması ve kamu gücünün kötüye kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Stapenhurst, 2000).

Yolsuzluk; ceza hukuku açısından rüşvet, irtikâp, zimmet, haksız kazanç veya haksız kazanç sağlama suçları yoluyla elde edilen, kayıt dışı olup devletin vergi gelirleri arasına girmeyen, kamunun ve kamu idaresinin güvenliği ve işleyişine aykırı biçimde; para, hak, alacak, mal şeklinde her türlü malvarlığı edinilmesidir (Kaplan, 2007).

Yolsuzluk geniş ve genel bir kavramdır. Kamu veya özel sektörde, memur, işçi, serbest meslek mensubu, tüccar, esnaf, herkes tarafından, her türlü hukuk ya da etik kuralların ihlali veya kişisel çıkar için kullanılmasıdır (Gültekin, 2015)

Yolsuzluk Dünya Bankasının tanımına göre ise “genel anlamda, kamu kaynaklarının özel çıkarlar için kötüye kullanılması”dır (Dünya Bankası, (2006). “BEEPS”, <http://web.worldbank.org/>, 11 Eylül 2006). Yolsuzlukla ilgili en geniş tanımlardan birisi ise Birleşmiş Milletler Bölgeler Arası Suç ve Adalet Araştırmaları Enstitüsü'ne aittir. Enstitüye göre yolsuzluk “kamu veya özel sektör örgütlerinin karar alma yapılarındaki bozulma ve yozlaşma”dır (UNICRI, (2006). “United Nations Action Against Corruption And Bribery” http://www.unicri.it/topics/organized_crime_corruption/, 12 Eylül 2015). Örgütsel açıdan yolsuzluk; kamu ve özel sektörde, bireylerin sorumluluğunda bulunan kaynakları, kanuna uygunsuz bir şekilde kişisel amaçlar için kötüye kullanılmasıdır (Luo, 2005).

Gültekin 'e göre (2015) “Kamu ya da özel sektörde, fabrikada, büroda veya özel iş yerlerinde, etik davranışı aşan her durum, yolsuzluğa, yoksulluğa, kaynak ve zaman israfına, ekonomik kaynakların yok olmasına neden olmaktadır. Gerek kamu hizmetlerinde gerekse işletmelerde görülen yolsuzlukların yoksulluğu da tetiklediği bilinmektedir. Yolsuzluk ve yoksulluk arasındaki paralellik ilişkisini ortaya koyan pek çok çalışma yapılmıştır. Özellikle Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (United Nations Development Program=UNDP), Gıda ve Tarım Örgütü (Food and Agriculture Organisation=FAO), ve Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International= TI) gibi uluslararası kuruluşların raporları ve bireysel literatürde yolsuzluk ve yoksulluk ilişkisi incelenmiştir (Gültekin, 2015).

Örgütlerde ve kurumlarda karşılaşılan yolsuzlukların oluşumunda hem işletmenin iç ve yakın çevresi hem de dış çevre faktörleri etkili olmaktadır. Buna göre;

Tablo 2: Yolsuzluğun Oluşmasına Neden olan Faktörler

Yönetmel Nedenler	Ekonomik Nedenler	Sosyal Nedenler
Merkeziyetçi ve statikocu yapı Bürokratik işlemlerin çokluğu ve gizlilik içinde yapılması Ücretlerin yetersiz, dengesiz ve eşit olmayışı Kamu kadrolarının şişkinliği Üst düzey yöneticilerin sık sık değişmesi Hesap verme ve denetleme mekanizmasının zayıf olması Adli sistemin zayıf olması	Enflasyon Devletin ekonomideki ağırlığı Kayıt dışı ekonomi Gelir dağılımındaki adaletsizlik Medya-ticaret ilişkisi	Eğitimin yetersizliği Yurttaşlık bilincinin oluşmamış olması Sivil toplum örgütlerinin yetersizliği Olumsuz toplumsal algılar Rüşveti destekleyen kültürel yapı

Kaynak: Gürbüz, S., & Dikmenli, O. (2009). Örgütsel Açından Yolsuzluk: Kavramsal Yönü, Özelliği, İşletme Çevresi, Örgütsel Davranış ve Örgüt Mimarisi Bağlamında... *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, (22).

Örgütün faaliyet gösterdiği çevre, o örgütte çalışanların yolsuzluk yapıp yapmamalarında belirleyici olabilmektedir. Belirsizliğin yüksek, değişiminin ise hızlı olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlar yasalara ve moral değerlere uyum sağlama konularında, belirsizliğin olmadığı ve durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlara göre daha kararsız olmaktadır. Bazı durumlarda da çevre, yani kıt olan kaynaklara ulaşımında yaşanan zorluklar

çalışanların yasalara uyma ya da moral değerlere sahip olma konusunda duyarsız kalmalarına sebep olabilmektedir. Ya da rakiplerin sayılarının ve güçlerinin fazla, müşterilerin sayılarının ve alım güçlerinin de az yani pazarın küçük ve rekabetin şiddetli olduğu durumlarda çalışanlar, kişisel çıkarlarını ya da çalıştıkları örgütün çıkarlarını koruyabilmek için yasal ya da ahlaki olmayan yöntemlere başvurma da daha tereddütsüz davranmaktadırlar. Rekabetteki bu baskılar örgüt içinde belirsizlik yarattıkları için tepe yöneticileri firmalarının faaliyetlerine devam edebilmesi için etik olmayan işlerle ilgilenmenin bir zorunluluk olduğunu düşünebilmektedirler (Gürbüz ve Dikmenli, 2009).

Luo'ya göre (2005) bir başka yolsuzluk nedeni ise, rekabetin yoğun olduğu veya yasal düzenlemelerin olduğu piyasalarda; moral ve etik değerleri düşük olan yöneticiler firmalarının çıkarlarını sadece yolsuzluk ve rüşvet ile koruyabileceklerini düşünebilirler. Her ne kadar yolsuzluk olayları hem etik-dışı, hem de yasa-dışı olarak kabul edilmişse de yöneticiler, rüşvet vermek suretiyle istediklerini kısa sürede elde edebileceklerini, bunun ise rüşvet vermeyip kırtasiyecilik içinde boğulmaktan daha iyi olduğunu ifade etmektedirler (Gürbüz ve Dikmenli, 2009).

2.3.7 İşkence (Eziyet)

Dünya Tıp Birliği Tokyo Bildirgesi'ne göre (1975) işkence, bir başka kişiden bilgi almak, itiraf ettirmek ya da başka bir amaçla, kasti, sistematik ya da kötü niyetli biçimde bir ya da daha fazla kişinin tek başına ya da herhangi bir otoritenin isteğiyle fiziksel ya da zihinsel acı vermesi olarak tanımlanmıştır (Aydın, 2012). Örneğin, mobbing (sosyal kabadayılık) suçunu maddi ve manevi unsurları bakımından karşılayan hükmün TCK'nın 96. maddesi uyarınca eziyet suçu olabileceği, eziyet suçu olarak nitelendirilmezse m.123 kişilerin huzur ve sükununu bozma, m.125 hakaret, m.134 özel hayatın gizliliğini ihlal, m.106 tehdit ya da m.117 iş ve çalışma özgürlüğünün ihlali suçlarından kamu davası açılması ve TCK'nın ilgili maddeleri gereğince cezalandırılmaları istenilebilmektedir (Özkul v.d., 2010). Eziyet suçu TCK m.232'deki kötü muamele suçuna da benzemektedir. İşyerindeki mobbing davranışlarını bir an için kötü muameleyi akıllara getirirse de, suçu işleyen kimsenin kötü muamele

fiillerini büyütme, okutma, bakma, koruma veya bir meslek ya da sanatı öğretmeyle yükümlü olduğu kişiler üzerinde işlemesi gerekeceğinden mobbing davranışlarını kötü muamele suçu olarak nitelendirmek pek de doğru olmayacaktır. Bu madde ile mobbing mağdurunun onuru, maddi ve manevi bütünlüğü korunmak istenmektedir. Bu suç tipinde mağdur, objektif olarak aşağılayıcı ya da eza verici eylemler aracılığıyla insan olma niteliğinin gerekli kıldığı düzeyin altında kalan ve kişiliğinin derhal yahut ileride gelişebilmesi için gerekli olan dengeye olumsuz etki edebilecek muamelelere tabi kılınmaktadır (Durmuş v.d., 2007).

İşyerinde çalışana karşı gerçekleştirilecek olan ve çalışana ruhsal yönden acı veren eylemler eziyet suçunu oluşturabilmektedir. Önemli olan nokta suçun ani olarak değil sistematik bir şekilde ve belli bir süreç içinde suçun işlenmesidir (Özkul v.d., 2010).

2.3.8 Sapkın İşyeri Davranışı

Son yıllarda “Sapkın işyeri davranışı” pek çok örgüte yayılmış bir konu haline geldi ve örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında araştırmacıların en çok ilgilendikleri konulardan birisi haline geldi. Sapkın işyeri davranışını inceleyen araştırmacılar farklı bir terimde getirerek, üretkenlik karşıtı davranış, anti-sosyal davranış ve hatalı davranış gibi isimlerde vermişlerdir (Rasdi v.d., 2012).

Bennett ve Robinson (2000) sapkın işyeri davranışını bir mesleki suç, o suç ki şiddetin sürmesi ile değişebilen, küçük hareketlerden tutunda (iş arkadaşlarını utandırma, uzun molalar verme ve işten erken çıkma gibi) sabotaj ve hırsızlık gibi ciddi hareketlere kadar geniş bir tanımlama yaptılar. Vardi ve Weitz (2004) ise sapkın işyeri davranışına zamanı suiistimal etmek, iş devamsızlık, diğer çalışanların eşyalarına zarar verme, işyerinde alkol ve uyuşturucu kullanmak, çalışanların haklarından çalmak, düşük kaliteli iş yapmak ve güvenlik önlemi almamak gibi konuları da dahil ettiler.

Yine Robinson ve Bennett (2000) sapkın işyeri davranışını örgüte veya bireye doğrudan doğrudan olmak üzere 2 boyutta incelediler. Hatta araştırmalarını daha da ileri götürerek üretim sapkınlığı, mülkiyet sapkınlığı, politik sapkınlık ve kişisel saldırganlık olmak üzere boyutları 4'e çıkardılar.

Bazı çalışmalarda ise sapkın işyeri davranışı üstlerin mahiyetinde çalışanlarla, ağız bozuk bir şekilde iletişim kurması ile de ilişkilendirilip, örgütün normlarını ihlal etmek ve örgüte veya bireyelerine planlayarak zarar vermek olarak da tanımlanmıştır (Tepper v.d., 2009).

2.3.9 Kötü Alışkanlıklar

Kişisel açıdan bakıldığında, kötü alışkanlıklar bireyi ilgilendiren bir konudur. Ancak, bu alışkanlıklar işyerine taşındığı zaman, kişiselikten çıkarak, kamu alanını ilgilendiren davranışlar kapsamına girer. Özellikle alkol ve sigara tüketiminin, özenti ile başlayan alışkanlıklar kapsamında olduğu hatırlanırsa, yönetici ve öğretmenlerin davranışlarında gösterecekleri özen daha da önemli olmaktadır (Aydın, 2012).

Pek çok araştırmaya göre ise, sigara içen işgörenler sigara içmeyen meslektaşlarına göre yalnızca daha yüksek hayat sigortası primi ödemek zorunda kalmıyor; ayrıca daha yüksek işe devamsızlık, işyeri kaza oranı (iş makineleri kazaları), daha uzun mola zamanları, fiziksel işyeri yaralanmalarına (sigara ile kendini veya başkasını yakma), işyerinin sıkı sık havalandırılmasına neden olma ve işyerini sigara içmek için yeniden tasarlatma oranlarına sahiptirler (Lecker, 2009).

Paul ve Townsend'e (1998) göre ise sigara içen işgörenler arasında işe devamsızlık oranı sigara içmeyen işgörelere göre % 50 daha fazladır. Ayrıca 2005 yılında USA'da 559 sigara içen işgören arasında yapılan araştırmaya göre, sigara içen işgörenlerin sigara içmeyen işgörelere göre günde 39 dakika daha az çalıştıkları tespit edilmiştir. Haftada 40 saate denk gelen bu iş kaybı, kolektif çalışma düşünüldüğünde 1.817 saat üretim kaybına kadar denk gelebilmektedir (Lecker, 2005).

Miller'a (1993) göre ise sigara içen işgörenler, sigara içmeyen işgörelere göre hastalandıklarında daha geç iyileşme eğilimi göstermektedirler. Tüm bunlara ek olarak, sigara içen işgörelerin sigara içme ritüellerine ayırdıkları zaman, sigara içmeyenlere göre 3 hafta daha fazla yıllık izin kullanmış gibi olmaktadır (Lecker, 2009). Hoffman'a (2005) göre ise, sigara içen işgörelere, içmeyen işgörelere göre daha yüksek iş kazası yapma oranına sahiptir. Union Pacific Corporation'da yaptığı araştırmada, sigara içenlerin içmeyenlere göre daha fazla iş kazası yaptıklarını tespit etmiştir. Ryan v.d. (1992) ise, araştırmalarında sigara içen işgörelerin sigara içmeyen işgörelere göre % 18 daha az iş kazası yaptıklarını raporlamışlardır.

Naidoff (1991) ise, sigara içme ritüelinin çalışanların işlerine olan konsantrasyonlarını düşürdüğünü belirtmiş ve sigara işyerindeki kazaların kaynağı olarak belirtilmiştir. Bir başka çalışmada ise, sigara içmeyen işgörelere, sigara içenler gibi molalar vermek istediklerini belirtmektedirler. "Hava almak" olarak niteledikleri bu zamanlar nedeni ile sigara içenler ve içmeyenler karşılıklı hizipleşmeye gitmektedirler. Daha da ötesi, sigara içenler ile içmeyenler birlikte çalışma yapmakta zorlanmaktadır (Pulliam, 1993). İşgörelerin sigara içmelerinden kaynaklanan işe devamsızlık ve üretim kaybı nedeni ile, USA'de yer alan işletmelere dolaylı maliyetleri 92 milyar Amerikan dolarını bulmaktadır (SearchLung USA, 2006).

2.3.10 Zimmet

Kamu görevlisinin para ya da mal niteliği taşıyan kamusal bir kaynağı, yasalara aykırı olarak kişisel kullanımı için harcaması ya da kullanması olarak tanımlanabilir. Zimmetin bir yolsuzluk türü olmasına karşın rüşvetten farkı, bir takas süreci olmaması, yani alıcı ve verici olmaması, ancak işgörelenin kamu kaynaklarını tek taraflı olarak kişisel kullanımına geçirmesidir (Aydın, 2012).

2.3.11 Dogmatik Davranış

Dogmatizm kavramının kökü olan dogma kelimesi; dini, politik veya diğer otoriteler tarafından sunulan belli düşünce ve ideolojilere, hiçbir şüphe ve eleştiri olmaksızın inanma eğilimi, bu düşünce ve inanışlara karşı olan her tür

kanıtı kesin bir inkâr anlamına gelir (Gürses, 1999). Dogmatik bireyler için tek bir doğru vardır ve onun tartışılmasına, asla müsaade etmezler. Bir anlamda, demokratik tutumun tersi olarak kabul edilebilecek bir tutum sergilerler (Ekşi, 2004).

Dogmatikler, problem çözme ve düşüncede boyun eğmez ve sert bir stile sahip görünürler; belirsizlik karşısında düşük toleranslı, toplumsal etkilere karşı yüksek hassasiyete sahip, itaatkâr ve gelenekçidirler. Aslında dogmatizm, entelektüel kanaat ve eğilimle negatif bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle dogmatik, bir anti-entelektüeldir. O, zaten bilmek istediğinde hep bilir. Bilgi, dogmatik inancı veya kanaati desteklediği ölçüde gereklidir. Genel olarak dogmatik kişi ya da kişilik; dar kafalı, eleştiri ve kuşkuya tahammülsüz olan, hoşgörüsüz anlamında kullanılır (Gürses, 1999).

Ayrıca dogmatiklik, daha önce doğru olan bir kavrama, bir inanca, zamanla doğruluğu ortadan kalksa bile bağlı kalmaktır. Dogmatik bir yönetici, mesleğinde kazandığı kavramlara ve inançlara zamanla ondan kopamayacak derecede bağlanabilmektedir. Genelleşmiş bir dogmatiklik, işgöreni bir ırka, bir dine, bir ulusa, bir topluma veya bir mesleki örgüte karşı düşman edebilir. Dogmatik bir kişi, kendi kavram ve inançlarını değiştirmeye ve yenilikleri benimsemeye karşı sonuna dek direnme gösterir (Aydın, 2012).

2.3.12 İşyeri Saldırganlığı

İş yerinde agresif davranışlar, araştırmacılar tarafından tek bir şemsiye altında “İşyeri saldırganlığı” olarak adlandırılmış ve tanım olarak da; “organizasyona ya da organizasyondaki bireye karşı suç işlemek ve kurbanların motivasyonlarını negatif etkilemek” olarak tanımlanmıştır (Wood v.d. 2013). Pinto'nun (2014) tanımına göre de saldırgan işyeri saldırganlığı davranışı sadece bireye karşı değil, gruba karşıda işlenebilir.

Anderson ve Pearson'a (1999) göre ise işyeri saldırganlığı pek çok şekilde ortaya çıkmış ve hatta işyeri nezaketsizliği gibi düşük yoğunluklu davranışlar tarafından da dikkat çekilmiştir.

2.3.13 Anti-sosyal Davranış

Anti-sosyal davranış, örgüte, işgörenlerine veya paydaşlarına zarar veren veya verme amacını taşıyan davranışlardır. Günümüzde örgütlerde sergilenen davranışların bazıları arzulanan, beklenen ve istenen davranışlar (örgütsel vatandaşlık davranışları gibi) olurken bazıları da istenmeyen davranışlardır. Araştırmacılar bunları örgütsel sapma davranışları, amaca zarar veren davranışlar, anti sosyal davranışlar, görevi kötüye kullanma gibi farklı isimler altında incelemiştir (Yeşiltaş v.d. 2012).

Auriol ve Brilon (2014) ise anti-sosyal davranışları temelde içten gelen etmenler tarafından yönetilir olarak belirtmiş ve bununla birlikte, örgüt tarafından verilen özendirici tedbirlere de bağlamıştır. Örneğin, işgörenler cezalandırılır veya ödüllendirilirse iyi davranışlar yeterince artar, pek çok işgören bu hareketleri tekrarlamaz olarak tanımlamışlardır. Aurio ve Brilon'un (2014) söz konusu çalışmalarında işyerinde iyi, düzenli ve kötü olmak üzere 3 tip insan belirlemişlerdir. Buna göre, iyi ve düzenli olarak tanımlanan işgörenler özellikle kar amacı gütmeyen kuruluşlarda, yaptıkları işi önemsemişler ve kendilerine verilen görevlerden esas faydalarını çıkarmaya çalışmışlardır. Kötü olarak nitelendirilen işgörenler ise anti-sosyal davranışlar yolu ile fayda elde etmeye çalışmışlardır.

2.3.14 Mobbing

Mobbing kelimesi Latince “mobile vulgus” (hareketli insanlar) sözcüklerinden gelen ve kararsız kalabalık ve şiddete yönelmiş topluluk anlamına gelen İngilizce “mob” fiilinden türetilmiştir (Eser, 2009). Mobbing kelimesi ilk defa 1960'lı yıllarda Konrad Lorenz tarafından, sürü halindeki daha küçük hayvanların tek başına dolaşan kendilerinden daha büyük bir hayvanı tehdit etmesi davranışını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır (Davenport v.d., 2003). Türk Dil Kurumu'na göre ise “mobbing” kelimesi yerine “bezdiri” kelimesini kullanmakta; ve bezdiriyi “İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamaktadır (TDK, erişim 30.10.2015).

http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.56334057e082e8.14294367).

Leymann'a (1996) göre ise mobbing, işyerinde bir ya da bir kaç (nadiren 4'ten fazla) işgörenin bir diğer işgöreni sistematik bir şekilde aşağılaması olarak tanımlamaktadır. Bu aşağılama veya duygusal saldırı düzenli bir hal alıp günlük rutine veya birkaç ayda bir yapılan bir eyleme dönüşebilir.

Çalışma yaşamında psikolojik yıldırma kavramının ilk kez, 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikologu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann, çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullanmıştır. Leymann'ın görüşleri ve araştırmaları, psikolojik yıldırma davranışlarına ilişkin tüm araştırmalara temel oluşturmaktadır (Tınaz, 2006). Einarsen ve Mikkelsen (2002) mobbinge, işyerinde uzun süre tekrar edilen olumsuz davranışlara maruz kalma' olarak, süresini belirten tanım getirmişlerdir. Mobbing süreyi de kapsayan geniş tanımı ise, iş yerinde, bir veya nadiren birkaç çalışanın, bir veya daha fazla çalışan (nadiren dört kişiden fazla) tarafından, her gün ve birkaç ay süre ile sistematik olarak duygusal yönden zarar verici davranışlara maruz bırakılmasıdır.

Örgüt yazınında farklı araştırmacılar, mobbing için farklı terimlerde kullanmışlardır. Bu terimler Tablo 3'de Türkçe kullanım karşılıkları da verilerek özetlenmiştir.

Tablo 3: Mobbing İfadesinin Karşılıkları

Araştırmacı	İngilizce	Türkçe	Yıl
	Karşılığı	Karşılığı	
Leymann	Mobbing	Mobbing	1984
Steehan vd	Psychological Abuse	Psikolojik istismar	1990
Cox vd	Verbal Abuse	Sözel istismar	1991
Adams	Bullying	Bullying	1992
Ashforth	Petty Tyranny	Küçük Tiran	1994
Björkgvist	Workplace Harresment	İşyerinde Taciz	1994
Price Spatler	Workplace Mistreatment	İşyerinde Kötü Davranış	1995
Vardi ve Wener	Mistreatment Organizatins	Örgütlerde Kötü Davranış	1996
Keashley	Emonotial Abuse	Duygusal İstismar	1998
Robinson	Antisocial Behavior	Antisosyal Davranış	1998
Baron ve Neuman	Workplace Aggression	İşyerinde Saldırganlık	1998
Aquino vd	Victimization	İşyerinde Mağduriyet	1999
Andersson	Incivility	Kabalık	1999
Tepper	Abusive Supervision	İstismarcı İdare	2000
Einarsen	Bullying	Yıldırma	2000
Dufy	Social Undermining	Sosyal Baltalama, Zyıflatma	2002
İnstitute for Workplace			
Trauma ve Bullying	Psychological Violanse	Psikolojik Şiddet	2002
Levis	Macho Management	Maço Yönetim	2003
Lutgen	Employee Emonotial Abuse	Çalışanın Duygusal İstismarı	2003
Bennet ve Robinson	Interpersonal Deviance	Kişilerarası Sapkın Davranışlar	2003

Mobbing davranışının sergilenmesinin dört temel nedenin olduğu ifade edilebilir. Birincisi, mobbingi amaç edinen kişilerce kurulan grup kararlarına uyulmasının amaçlanmasıdır. İkincisi, sebepsizce düşmanlık ederek eğlenmek, üçüncüsü ise mobbing davranışında bulunanların bundan zevk almış olmalarıdır. Dördüncü neden ise, mobbinge yapan grubun ön yargıları ile hareket etmeleridir (Reichert, 2002). Çalışanların mobbing'e maruz kalmalarında Cemaloğlu (2007) üstün mesleki özelliklere sahip olma yaratıcı, dürüst, yetkinlik düzeyleri yüksek, başarı yönelimli özellikler sıralarken Zapf (1999) ise sosyal beceri eksikliği, performans düşüklüğü, zor adam olmak, saldırgan olmak veya her şeyden şikâyet edip sızlamak gibi özellikler göstermektedir (Eroğlu, 2015). Mobbing eylemini gerçekleştirenler incelediğinde bu kişilerin zayıf kişilikli, farklılıklara karşı hoşgörüsüz, ikiyüzlü, kendini üstün gören ya da göstermek isteyen, kıskanç, aşırı denetleyici ve saldırgan karakterli insanlar oldukları görülmektedir (Eroğlu, 2015).

Yapılan araştırmalarda, bir örgütte mobbing'i ortaya çıkaran bazı yönetsel ve örgütsel nedenler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Karahana ve Yılmaz, 2014):

- Aşırı hiyerarşik yapı
- Tacizin örgüt içi disiplinin sağlanması, verimin artırılması ve buna bağlı olarak şartlı reflekslerin oluşturulmasında bir araç olarak kullanılması
- İnsan kaynaklarına yapılan harcamaların azaltılması
- Örgüt içi iletişim kanallarının etkili çalışmaması
- Örgütte çatışma çözme yeteneğinin zayıflığı ya da etkisiz çatışma yönetimi
- Zayıf liderlik
- Takım çalışmasının azlığı ya da hiç olmaması
- Eğitim farklılığının dikkate alınmaması
- Kötü yönetim • Kapalı kapı politikasının uygulanması
- Yoğun stresli işyeri
- Monotonluk
- Yöneticilerin mobbing varlığına inanmamaları veya inkarı
- Ahlak dışı uygulamalar

- Küçülme, yeniden yapılanma vb. nedenler
- Hatalı personel seçim ve işe alım süreci
- Günah keçisi bulma eğiliminin yüksek olması

Mobbing, işgörenlerin örgütlerine olan sadakatine ve bağlılığına önemli etkiler yapar. Leymann, gerçekleşen mobbing olaylarının büyük kısmının hedef alınan işgörende gerginliğe neden olduğunu bulmuş; Çoğu zaman mobbingin hedefi olan işgörenin, mobbingle ilişkili olarak duygusal veya fiziksel sağlık problemleri yaşadığı ve dolayısıyla uzun dönemli iş göremez hale geldiklerini belirtmiştir (Hecker, 2007). Ayrıca mobbing uygulamaları sonucunda; örgüt çalışanlarını kaybetmekte, intihar vakaları yaşanmakta, yüksek düzeyde stres yaşanmakta, iş gören devir hızı artmakta ve örgüt itibarı zedelenmektedir (Leymann, 1993). Yapılan araştırmalar, mobbing mağdurlarının çoğunun örgütsel bağlılıkları çok yüksek, sosyal, başarılı, idealist kişiler oldukları ve uğradıkları baskılara uzun süre tepki vermediklerini ortaya koymuştur (Eroğlu, 2015).

Örgütsel düzeyde mobbing etkilerinde ise; örgütteki mobbing vakaları sebebiyle düşük etkinlik gösteren işgörenler, ekipman ile birlikte ve örgütün aktiflerine zarar verir. Şikayet ve yasal yollara başvurma nedeni ile ilgili giderler artar ve bu nedenle örgütün harcamalarında artış görülür (Olsen, 2010). Mobbing'in örgüte olan diğer olumsuz etkileri, verimlilik kaybı, işgörenlerin örgütsel bağlılığının azalması, üretim maliyetlerinin artması, olumlu kamusal ilişkilerin bozulması ve başarılı işgörenlerin örgütten ayrılması olarak gösterilebilir (Zellars vd, 2002).

2.3.15 Dedikodu

Dedikodu modern örgütlerde, her tarafa nüfuz eden ve yaygın olarak görülen en önemli konulardandır (Luna ve Chou, 2013). Dedikodu aynı zamanda örgüt içerisinde informal bir iletişim çeşididir ve genellikle birkaç bireyden daha az sayıda kişi arasında, özellikle örgüte yeni katılmış bireyler hakkındaki konuşmalardır (Kurland ve Pelled, 2000). Buna rağmen dedikodu, örgütün iki

üyesi arasındaki günlük sohbetler olarak görülmekte, sonuçta ise, örgütte düşük motivasyon ve güvensizliğe neden olabilmektedir (Michelson ve Mouly, 2004).

Goff ve Goff'a (1988) göre işyerinde dedikodu, yöneticilerin astları ile diğer işgörenler veya müşteriler hakkında yaptıkları konuşmalar veya bir işgörenin diğeri hakkında konuşmasıdır. Dedikodu sıklıkla işgörenler arasında olur (özellikle işe yeni başlayanlar hakkında), her ne kadar işgörenler bu dedikoduları bir çeşit yakınlaşma veya güven unsuru olarak görseler de, yöneticilerin diğeri ile oynadığı oyunun bir parçasıdır.

Aydın (2012) ise dedikodunun neden ortaya çıktığını iletişimsel yönden ele alarak, şu şekilde tanımlamıştır: İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşım benimsemeyen işgörenler, toplumsal kültürün de etkisi ile birbirlerini yüzüne karşı eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü kişiye çarpıtarak anlatmakta ve başkalarını arkalarından çekiştirebilmektedir. İnsanlar kendi başarısızlıklarını, yetersizliklerini başkalarını arkadan çekiştirerek, davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek gidermeye çalışmaktadır. Bu durumda dedikodu denilen ve genellikle yanlı ve amaçlı yorumları içeren bir yanlış iletişim tarzı gelişmektedir. Bu durum özellikle işyerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kayıplarına neden olduğu gibi insan ilişkilerini de gerginleştirmekte, bozmakta ve bireylerin birbirlerine güven ve saygı duygularını yok etmektedir.

2.4 Etik ve Etik Dışı Davranışları Anlama: Uygulamalı Etik Yaklaşımı

Bir harekete veya davranışa etik veya etik dışı diyebilmek, çoğu zaman kafa karıştırıcı ve hatta neredeyse kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişebilen bir durumun ortaya çıkması demektir. Bu belirsiz durumu ortadan kaldırmak için ahlak, etik ve etik dışı durum ve davranışları, etik teorileri ile ilişkilendirip, etik teorilerinin ve öncüllerinin olaylara yaklaşımını açıklamak gerekir. Bunun için öncelikle etik ile ahlakın farkını ortaya koyarak konuya başlamak, varılacak noktanın öznellikten çok nesnellığe ulaşılmasını sağlar.

Yolsuzluk, soykırım, çevre kirliliği, salgın hastalıklar ve hükümetlerin ve diğer örgütlerin düzeltilmeye muhtaç kısımları. Problemlerin küresel doğası

ve onların çözümleri, sosyal adalet konuları da dahil olmak üzere bireylerin kendi ulusları dışında gelişen olaylarmış gibi uzun süre görülemez. Bu nedenle etiğin uluslararası düzeyde önemli bir konu olduğu aşıkardır (Pogge, 2002; Miller, 2009).

Örneğin Cevizci'ye (2014) göre, çağımızda söz konusu olan şey, esas olarak ahlaki yaşam düzeyinde ama bir noktaya kadar da etik teori düzeyinde yaşanan bir krizdir. Etiği, felsefenin en temel ve en önemli felsefe disiplini haline getiren konulardan biri de budur. Etik denilince anlaşılan “felsefe açısından ahlaktır”, genel bir ilkeler teorisidir veya “ahlaklılığın felsefesi” dir. Bu açıdan bakıldığında ahlak, insanların davranışlarını ve birbirleri ile olan ilişkilerinin düzenlemek amacıyla oluşturulmuş eylem kuralları, normlar silsilesi ve değerler sistemidir. Ahlakın iki kaynağı vardır, ve bunlar biri din olmak ve diğeri toplum sözleşmesidir. Din, Tanrı'nın koyduğu kurallar ve O'nun insanlara gönderdiği ahlak yasalarıdır. İkinci kaynak olan toplum sözleşmesi ise, dinin kamusal alandan uzaklaştırılması ile birlikte gündeme gelmiştir. Buradan hareketle, ahlak bir topluluk ya da daha doğrusu milleti meydana getiren unsurların yani bireylerin veya grupların birlikte barış içerisinde yaşamalarını mümkün kılan ilkeler ya da kurallar sistemini ifade eder. Demek ki ahlak, bireyin bütün unsurları ile hazır bulduğu norm ve kurallar bütünüdür. Etik ise söz konusu pratiğin teorisi konumundadır. Yani etik (ahlak felsefesi), bu kural ve normların varsaydığı anlam ve değer dünyasını açıklamaya yönelik ilkeler bütünüdür. Ahlakın yerel olduğu yerde etik evrenseldir.

Bu bilgiler ışığında bir olaya, duruma ya da davranışa, etik ya da etik dışı yargısını nasıl verebiliriz? Bu sorunun cevabı “Uygulamalı Etik” kavramında yatar. Genel bir çerçeve çizmek gerekirse, uygulamalı etik ‘pratik ve sosyal alanda ortaya çıkan sorunlara belli ahlâkî normlarla bakma ya da çözüm sunma çabası’ olarak tanımlanabilir. Bu çerçeve ahlâk teorisinin pratiğe uygulanması anlamında geleneksel bir bakış açısını yansıtmaktadır. Örneğin Aristoteles'e göre evrensel ahlâkî standartlar somut koşullara uyarlanmalı ve uygulanabilir olmalıdır. Uygulamalı etiğin, bu bakımdan, etik düşüncenin başlangıcına kadar götürülebileceğini söylemek mümkündür.

“Uygulamalı etik tıp, gazetecilik, iş ya da sosyal hayatın diğer alanları olan adil olarak işe alınma veya ölüm cezası gibi pratik hayatta ortaya çıkan sorunları sistematik olarak anlama ve çözüme kavuşturma çabasıdır. Günümüzde uygulamalı etik üç alt başlığa sahiptir: tıp ve biyotıpla ilgili araştırmalarda ortaya çıkan sorunlarla ilgilenen biyomedikal etik; çokuluslu şirketler de dahil olmak üzere iş ve meslek hayatında ortaya çıkan sorunları konu alan iş ya da meslek etiği; gelecek kuşaklara, hayvanlara ve türlere, bir bütün olarak ekosistem ve biyosfere karşı sorumluluklarımızı konu edinen çevre etiği”dir.

Uygulamalı etik için bir başka tanım ise, kuramsal tartışmalar yerine günlük yaşamda karşılaşılan ve çoğunlukla çağın bilimsel, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerinin sonucu olarak ortaya çıkan etik sorunları merkeze alan etik çalışmalara verilen addır (Oğuz v.d. 2005).

Uygulamalı etik esas itibarı ile 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. Bunu en önemli nedeni, uygulamalı etik kapsamı içerisinde ele alınan problemlerin önemli bir kısmının teknolojinin sonucu olması ve yeni mesleklerin ve beyin gücü ile çalışan orta sınıfların esas itibarı ile 20. Yüzyılın ortalarından sonra zuhur etmesidir. Normatif ve teorik bir araştırma tarzı olarak etiğin pratik sorunlara uygulanması sonucu olan en yeni dalı olarak uygulamalı etik sözgelimi kürtaj, kirli eller, hayvan hakları, ötenazi gibi özgül, tartışmalı ahlaki konu ve problemlerin analiziyle belirlenir. Uygulamalı etiğin kapsamı içine giren konularda, günümüzde büyük bir artışın yaşandığı söylenebilir. Bu yüzden, uygulamalı etik günümüzde biyoetik, tıp etiği, iş etiği, çevre etiği, cinsellik etiği ve medya etiği gibi alt dallara ayrılmaktadır. Özellikle meslek etiklerinin genel çerçevesini oluşturma gayretleri içinde başvurulan yaklaşım çoğu zaman ilkecilik, etik teori de Kant’ın ödev etiği türünden deontolojik bir teori ya da ahlaki yükümlülük etiğidir. Buna mukabil, karşı karşıya kalınan moral problemleri çözme amacına bağlı olan genel uygulamalı etikte, Kant’çı teoriye olduğu kadar, yararcılığa ve erdem etiğine de başvurulur. Şu halde, uygulamalı etik teorik etikte elde edilen birikimin çeşitli alanlara tatbik edilmesi suretiyle problem çözmeyi amaçlar (Cevizci, 2014).

2.4.1 Etik Dışı Davranışların Nedenleri

Örgütlerde, etik dışı davranışları etkileyen öncelikli güç, bireysel karakteristiklerdir. Bireyi oluşturan kişilik özellikleri, davranışların şekillendirilmesi için etkili olmaktadır. Kişilik, duygu, düşünce ve davranışlardaki benzerlik ve ayrılıkları oluşturan bir takım özellikler bütünüdür (Özkalp ve Kirel, 2010) (ilke oruç tezi). Bu özellikler bütünü ise genel olarak demografik özellikler olarak nitelendirilir. Etik dışı davranışların demografik faktörleri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sosyo-ekonomik durum ve tecrübedir. Örneğin cinsiyet farklılığının etik dışı davranışlara olan etkisini belirlemeye yönelik araştırmaların sonuçları büyük çaplı tartışmalara neden olmaktadır. Cinsiyet farklılığı yönünde araştırmaları olan Gilligan, Langdale ve Lyons, kişilik özelliklerinin etkisine rağmen, tüm dünyada kadınların erkeklere nazaran daha sorumluluk sahibi bireyler olduklarını ve koruyucu vasıflara sahip olduklarını belirtmektedirler (Izzo, 2000).

Örgütsel etik davranış üzerindeki etkileri araştırılan başka bir demografik özellikte yaştır. Yapılan pek çok araştırmada, yaşlıların gençlere kıyasla etik davranışa daha duyarlı oldukları tespit edilmiştir (Shultz ve Ilan, 2004).

Kişisel etik davranış üzerinde etkili olan kişilik özelliklerinden bir diğeri de makyavelizmdir. İnsanın doğası gereği iyi olmadığına inanan makyavelistler, geleneksel doğru ve yanlış anlayışlarını fazlaca benimsememektedir. Makyavelist özelliği yüksek olan kişilerin aksine, düşük seviyeli makyavelistler ise, ilişkilerde değerlere bağlı hareket etmektedir. Bundan dolayı yüksek seviyede makyavelist kişiliğe sahip olan bireylerin etik dışı davranışlar sergileme olasılığı, düşük seviyedeki makyavelistlere kıyasla çok daha fazladır (Nelson ve Quick, 2005).

Bireyin etik davranışa duyarlılığında, eğitim olanağının sağlanabilmesi açısından, ailenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum da etkili olmaktadır. Sosyo ekonomik düzeyi yüksek olan ailelerin çocuklarına verilen eğitim

kaynaklarının daha fazla olması, bireylerin kişisel ahlâk gelişimlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bahar, 2005).

Bir toplumda etik davranışları şekillendiren faktörler, toplumda varlığını sürdüren diğer kurumları da etkilemektedir. Bu nedenle bir örgütün kültürü, içinde yer aldığı toplumdan ayrı düşünülemez (Sims, 1991, s. 502). Örneğin, eğer bir toplumda rüşvet, adam kayırma ve baskı kullanma gibi uygulamalar yaygın olursa bu toplumlarda faaliyet gösteren işletmelerin de etik dışı davranışlara yönelebileceği söylenebilir. Aynı şekilde bir örgütün kültürü, sahip olduğu değerler aracılığıyla örgüt içinde yer alan bireylerin davranışlarına yol gösterir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar için bir rol modeli olduğu ve etik dışı davranışlarının diğer çalışanları da bu yönde davranmaya sevk edebileceği iddia edilmektedir (Hills ve McShane, 2008, s. 86; Key, 1999, s. 218).

Örgütlerde beş önemli faktör etik davranışları etkilemektedir. Bu faktörler şu şekilde belirtilebilmektedir (Hitt, 1990, s. 136):

- Üstlerin davranışları,
- Örgüt içindeki bireylerin davranışları,
- Çalışılan endüstri ya da meslekteki etik uygulamalar,
- Toplumun ahlaki iklimi,
- Biçimsel örgütsel politikaların varlığı.

Örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkmasının ve engellenememesinin altında yatan bir diğer sorun, etkin bir şikâyet etme mekanizmasının olmayışıdır. Aslında bu daha önce bahsedilen örgütsel iletişimin yetersiz olması sorununun bir boyutunu oluşturmaktadır. Bir örgütte şikâyet etme mekanizmasının olmayışı, etik dışı davranışların örgüt yönetimine aktarılmasını engelleyebilir ve sorunların örtülü kalmasına neden olabilir (Velasques, 2002).

Benzer şekilde birçok İKY faaliyeti örneğin terfilerin ihmal edilmesi, beklentiler ve disiplin gibi konulardaki adil olmayan davranış algıları,

Çalışanların işlevsiz davranmalarına (bir anlamda kaytarmaya) neden olabilecektir (Dessler, 2006; s45).

Ayrıca hediye, bağış vb. kişisel çıkarlar, ileride kamu görevlisinin tarafsızlığını zedeleyecek bir tuzağa dönüşebilecek ve etik ikilemlerle karşı karşıya kalmasına neden olabilecektir. Bu tür durumlarda, yolsuzluk veya yozlaşma “ihtimal”i bulunmaktadır (Şen, 2005)

Diğer yandan Yüksel (2005) ise ülkemizde özellikle kamu yönetiminde etik ve etik dışı kavramlarına yaklaşımı şu şekilde özetlemiştir; “Türk kamu yönetiminde etik dışı davranışların ve yolsuzluğun birçok nedeni bulunmaktadır. Bunların başında, hukuk devleti ilkesinin ve etik kültürünün yerleşmemiş olması, bürokrasinin merkeziyetçi ve statükocu yapısı, siyasilerin bürokratik yapı üzerindeki etkisi, takdir yetkisinin keyfi kullanılışı, bürokratik hizmetlerin kalitesi, kamu görevlilerinin kamu hizmetine adanmışlığında yetersizlik, bürokratik işlemlerdeki kuralların çokluğu ve karmaşıklığı, idari usul eksikliği, kamuda istihdam sorunları, kamu yönetiminde saydamlık eksikliği, kamu yönetiminde denetim yetersizliği, ekonomik nedenler, eğitimin yetersizliği, medya ve sivil toplumun etkinliğinin az oluşu ve bürokratik ayrıcalıklar gelmektedir”.

Pek çok araştırma göstermiştir ki, işgörenlerin işten ayrılma devir hızlarının artması, örgüte olan bağlılığı azaltır (Mathieu ve Zajac, 1990). Daha da ötesi, bireysel ve örgütsel değerlerin uyuşmamasının altında yatan nedenlerden bir tanesi de örgüte olan bağlılığın azlığıdır (O’Reilly ve Chatman, 1986).

Örgütlerde etik dışı davranışları tetikleyen bir başka değişken ise, işgörenler kendi aralarındaki sosyal ilişkileri olarak görülmektedir. Bras v.d.’lerinin 1998 yılında yapmış oldukları çalışma bu konuda nc kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, daha önceki etik dışı davranışlar yeni etik dışı davranışlara sosyal ilişkiler yolu ile neden olmaktadır. Işgrenler birbirlerinin etik dışı davranışlarının aynısını yapma eğilimi göstermekte ve diğer işgörenlerin etik dışı davranışlarını taklit etmektedir (Zuber, 2015). Bu yapı suçu

işleyenler, kurbanlar ve gözlemciler olmak üzere 3 tip işgören arasında meydana gelmektedir. Bu ilişki sisteminde, gözlemciler suçu işleyenlerin davranışlarının aynısını taklit etme eğilimindedir. Aralarında pozitif yönlü bir ilişki sözkonusudur (Brass v.d., 1998; Zuber, 2015). Etik dışı davranışlar bu tip sosyal ilişkilerde empati ve fiziksel yakınlık eksikliği ile negatif ilişkili; diğerlerine karşı sabırlı olma, sürekli olarak negatif yönlü eleştirmek, duygular ve kötü niyetli davranışlar ile negatif ilişkilidir (Brass v.d., 1998; Labianca ve Brass, 2006). Buna rağmen örgütlerdeki çoğu ilişki pozitif veya tarafsızdır (Labianca ve Brass, 2006). Sonuçta, etik dışı davranışların örgüt içerisine yayılmasında bu tür negatif etkili sosyal ilişkilerin örgüte büyük ve derin etkileri vardır (Zuber, 2015).

Gilligan'a (1982) göre etik dışı davranışlara neden olan bir diğer faktör ise cinsiyettir. O'na göre, erkek ve kadınların ahlaki olaylara yaklaşımları birbirlerinden açıkça farklıdır. Buna rağmen, kadınlar ahlaki sorunların çözümünde empati kurup, merhamet gösterme eğiliminde iken; erkekler haklar ile ilgili sorunlarda daha hassastırlar (David, 1974; Lueptow, 1981; Betz ve O'Connell, 1987). Diğer araştırmalarda göstermektedir ki, aynı işyerinde çalışan kadın ve erkekler, farklı değerlerle kariyerlerini yönlendirmekte ve işle ilgili farklı konulara ilgi duymaktadırlar (Keys, 1985; Statham, 1987; Shann, 1983). Bazı araştırmalarda da, erkekler ve kadınlar işle ilgili ödül ve cezalara farklı yaklaşım göstermektedirler. Erkekler işyerinde para ve diğer avantajlar gibi konulara bakarak işlerini ve ilişkilerini yürütürler. Bu nedenle, erkekler uzun çalışma saatlerine ve kurallara uymamaya, kadınlara göre daha yatkındırlar. Çünkü erkekler işortamını bir oyun sahası gibi görmekte ve oyunu kazanmak için her yolu denemeye hazır haldedirler. Erkeklerin aksine, kadınlar işyerinde rekabeti daha az önemser ve daha uyumlu ilişkiler kurmaya gayret eder. Bundan dolayıdır ki, kadınlar daha az çalışma saatleri ümit eder, paraya daha az önem verirler ve dolayısıyla kurallara daha sıkı sıkıya bağlıdırlar (Betz v.d., 1989, Lueptow, 1981; Veroff, 1977).

Cinsiyet faktörünün dışında, son dönemlerde yapılan çalışmalar yaş ve etiksel duyarlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İş deneyimleri ve yaşanmışlıkları, genç çalışanlardan daha fazla olan yaşlı

Çalışanlar, başkalarına, örgüte ve topluma zarar verici faaliyetlerden kaçınmaktadırlar. Bunun dışında, eğitimin bireylerin kişisel ahlaki gelişimlerini olumlu etkileyebildiği belirtilmiştir (Singhapakhi v.d., 1999; s 30).

Etik-dışı davranışlara yol açabilecek bir diğer kişilik özelliği Makyavellinizimdir. Bu özelliğe sahip olan bireyler amaçlarına ulaşabilmek için diğerlerinin üstesinden gelen ahlaksız bir ne sahip ve kendi amaçları için insanları kullanan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde bu özelliğe sahip çalışanlar depresif, yönlendirici, sömürücü ve kişisel veya örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için dürüst olmayan şekilde hareket eden kişilerdir (Rayburn ve Rayburn, 1996:1209-10).

İşgörenleri etik dışı davranmaya iten bir diğer neden rekabet ve daha fazla para kazanma arzusudur. Bu noktada yöneticiler işgörenleri hem işlerinde tutmak hem de onları motive etmek için parayı cezbetmek için kullanırlar (Milkovich ve Newman, 2002). Kariyer hedeflerini gerçekleştirme ile paranın kuvvetli derecede ilişkisi bulunmaktadır (Chiu v.d., 2001; Harpaz, 1990). İşgörenlerin cretlerinden memnun olmaması arzu edilmeyen bir durumdur (Heneman ve Judge, 2000), çünkü, bu durum işyerinde sık işten ayrılmalara, hırsızlığa, sapkın davranışlara ve diğer etik dışı hareketlere ve ayrıca örgütün hedeflerine etki edebilir (Greenberg, 1993; Hom ve Griffeth, 1995; Lim, 2002; Robinson ve Benneth, 1995; Tang ve Chui, 2003). Örgütlerin küçülmeye gitmeleri, organizasyon yapılarını yenilemeleri, işgörenleri daha fazla yetkilendirmeleri ve küresel rekabet işgörenleri sadece yüksek performans verme konusunda baskılamaz; ayrıca daha fazla para kazanabilme ve örgütün hizmet ve ürünlerini sarf edebilme imkanı da verir. Bu imkanlar işgörenleri etik dışı davranmaya sürükleyebilir (Tang ve Chui, 2003). Araştırmalar göstermektedir ki, USA'daki işgörenlerin % 48'i örgütün hedeflerine ulaşması için etik dışı davranışlarda bulduklarını belirtmekte (Lonkovich, 1997); % 31'i etik kuralların kötü idare edildiğine şahit olduklarını ve % 29'u etik dışı sayılabilecek bir şekilde terfi ettirildiklerini belirtmektedirler (Gross, 1995). Bu bilgiler ışığında rekabetin, daha fazla para kazanma isteğinin ve kariyer ilerlemelerinin işgörenleri etik dışı davranmaya yneltebilen konulardan olduğu görülebilmektedir.

Çalışanları etik dışı davranışa iten rekabet koşullarına örnek olarak günümüz Volkswagen firmasının son dönemde yaşadığı egzoz emisyon skandalını verebiliriz. Firmanın işgörenlerinden birinin Bild Am Sonntag gazetesine verdiği röportaj şu şekildedir: “Gazetenin haberine göre, bazı Volkswagen mühendisleri, eski ceo Martin Vinterkon tarafından belirlenen zorlu hedeflere ulaşmanın kolay olmaması nedeni ile böyle bir yola başvurdıklarını belirtmektedirler” (<http://www.businessht.com.tr/otomotiv/haber/1150710-volkswagen-muhendisleri-itiraf-etti>).

İşgörenler istihdam edilebilirlikleri ile ilgili sürekli endişelenmelidirler. Yetenekleri yeni iş bulabilmelidir. Çünkü, her geçen gün kendi kariyer gelişimleri için daha fazla sorumluluk yüklenmektedirler (Camps ve Majocchi, 2010).

Örgütlerde etik-dışı davranışların ortaya çıkması ve engellenememesinin altında yatan bir diğer sorun, etkin bir şikayet etme mekanizmasının olmayışıdır. Bu daha önce bahsedilen örgütsel iletişimin yetersiz olmasını bir boyutunu oluşturmaktadır. Bir örgütte şikayet etme mekanizmanın olmayışı, etik-dışı davranışların örgüt içerisinde aktarılmasını engelleyebilir ve sorunların örtülü kalmasına neden olabilir (Velasques, 1982).

Etik dışı davranışlar ve yolsuzluk her toplumda psikolojik, ekonomik, sosyal, siyasal ve yönetsel sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunları, yönetime karşı güven krizi, yabancılaşma ve meşruiyet sorunu, verimsizlik, israf, mali kriz, kamu hizmetlerinin pahalılaşması, gelir dağılımında bozulma, kamu görevlilerinin liyakatsizliği, etik değerlerin itibardan düşmesi, sosyal dokunun, ekonomik gelişmenin, demokrasinin ve hukuk devletinin zayıflaması şeklinde sıralamak mümkündür (Eryılmaz, 2008).

“İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi” konulu Başbakanlık Genelgesinde de, psikolojik tacizin, kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Psikolojik taciz, çalışanların

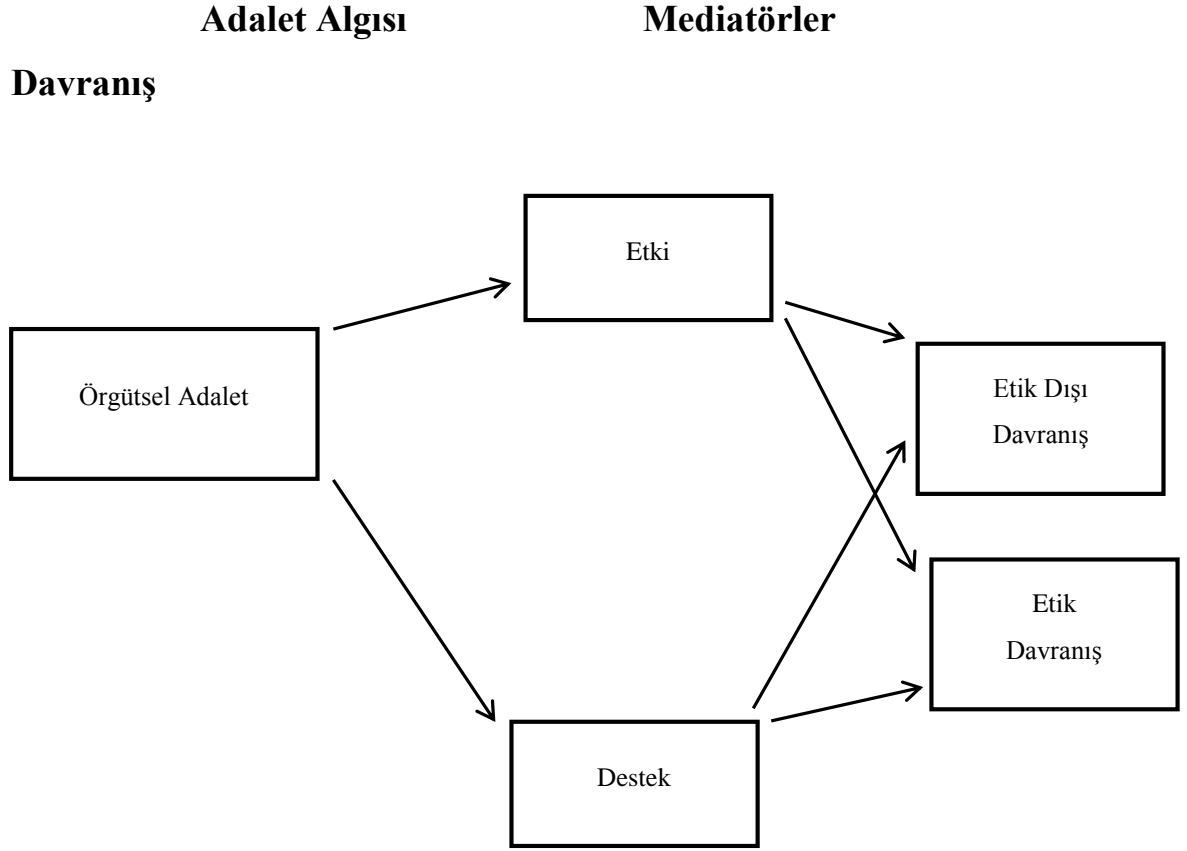
itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir (19.03.2011 sayılı Resmi Gazete).

Kamu ihalelerine yeterli hazırlık ve planlama yapılmadan çıkılması, ihale dokümanlarındaki ihale katılım ve kazanma kriterlerinin açık olmaması, idari ve teknik şartnamelerin objektif olarak hazırlanmaması, ihale planlamasının kötü yapılması, ihaleye çıkılması kararının verilmesi aşamasında üst düzey yöneticilerin müdahil tavırları, yaklaşık maliyetin gerekli hassasiyet ile hazırlanmaması, isteklilerin, ihaleyle ilgili bilgi ve belgelere uygun olmayan yollarla ulaşması, isteklilerin kendi aralarında gizli anlaşma yaparak teklif vermeleri, tekliflerin değerlendirilmesi ve onaylama sürecinde yanlı tutum takınılması, kontrol görevlilerinin görevlerini tam olarak yerine getirememesi, yüklenicilerin yükümlülüklerini yerine getirme noktasında yeterince izlenememesi vb. nedenler ihale sürecinde ve sonrasında birçok etik dışı davranışa/ yolsuzluğa neden olmaktadır (Bilgiç vd, 2009). Etik dışı davranışların incelenmesinde yönetici ya da liderlerin çok geniş bir içgörü ve deneyime bağlı göstergeler belirlemeleri beklenmektedir.

2.4.2 Etik Dışı Davranışların Örgüte Etkileri

Etik dışı davranışlar, ahlaki normların örgütte geniş kitleler tarafından ihlal edilmesine neden olur (Vardi ve Weitz, 2004). İşgörenlerin örgütsel davranış ve algılarının tanımlanması, örgütte etik kültürünün yerleşmesine katkıda bulunur (Kaptein, 2008; Trevino ve Weaver, 2001). Etik kültür oldukça karmaşık ve pek çok faktörün etkisi altındadır (Kaptein, 2009). Bu öğeler Tablo 4'de yer aldığı üzere Kaptein(2009) tarafından örgütsel adalet, etki, destek olarak tanımlanmıştır.

Tablo 4: Etik Dışı Davranışa Neden olan Öğeler



Kaynak: Kaptein, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: A next step in unraveling their multi-faceted relationship. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 261-281.

Örgütsel adalet alanındaki pek çok araştırma göstermiştir ki, işgörenlerin örgütsel adalet algıları örgüt için önemli bir durumdur. Özellikle işgörenlerin performanslarının adil olmayan bir şekilde değerlendirildiğini düşünmeleri, onların işe karşı tutumlarının ve performanslarını olumsuz etkilemektedir (Latham ve Mann, 2006). Kısacası, işgörenlerin örgütsel adalet algıları, hem etik hem de etik dışı davranışlarını doğrudan etkiler. Bunu sonucu olarak, işgörenler örgüte karşı rövanşist tavırlar ile etik dışı harekette bulunabilirler (Jacobs v.d., 2014).

Etik dışı davranışların örgüte olan etkilerinden bir diğeri, satış personelinin müşteriye karşı olan etik dışı veya etik davranışlarıdır. Buna göre, satış personeli müşteriye karşı etik dışı davranışlarda bulunursa, bu davranış müşterinin hem satış personeline hem de örgüte karşı güvenini sarsar. Bunun

sonucunda da müşteri sadakati azalır veya tamamen biter. Sonuçta müşteri, örgütün üretmiş olduğu mal veya hizmetleri satın alma miktarını azaltır veya tamamen bitirir (Makalenin kendisi). Müşterinin örgüte veya satış personeline karşı bu tavrı özellikle sigortacılık sektöründe en yoğun olarak kendinin göstermektedir (Wray v.d., 1994).

Örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş etik kodlar ve ahlaki fikirler, örgütün çalışmalarını (faaliyetlerini) şekillendirmektedir. Bu örgütsel iklim aynı zamanda, işgörenlerin etik koşulları anlama yeteneklerini geliştirebilmektedir (Valentine v.d., 2001). Böylece sorgulanabilirlik örgütsel kültüre yerleşmiş olmaktadır ve sonuçta, örgüt çalışma ortamından ve örgütsel iklimden ve işgörenlerin etiği nasıl gördüklerinden sorumludur (Clark ve Leonard, 1998).

Araştırmalar göstermektedir ki, bireysel algı, ahlaki inançlar, ahlaki yoğunluk ve prensiplerin uygulanması arasında pozitif bir ilişki vardır (Singhapakdi, 1999; Valentine v.d., 2001).

Etik şartlar “işgören ve örgüt arasındaki yönetilmesi”, “işgörenlerin örgüte bağlılıklarının güçlendirilmesi” ve “etik yönlü örgütsel kültürün cesaretlendirilmesi” ile gelişir (Sims, 1991).

Etik şartların gelişimi de örgüt ve işgören uyumunu geliştirebilir. Çünkü, işgörenler sıklıkla örgütün etik değerlerini temsil ederler (Valentine v.d., 2001).

Araştırmacılar sosyal şartlar ile işgörenlerin bireysel davranışları ve tutumları arasında ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Buna göre, çoğu örgütün şartları bireysel etik davranışı etkilemektedir. Örnek olarak, etik iklimin bireysel algısı ve etik kültür, işgörenlerin etik tutumları ve davranışları ile yakından ilgilidir (Camps ve Majocchi, 2010).

Grup üyelerinin tutum ve davranışları bireysel etik davranışları da etkiler (zey Ferrell ve Ferrell, 1982). Örgütsel kültür ve uygulamalar etik dışı

davranışları normalleştirebilir, bunun sonucunda da işgörenler hiç düşünmeden etik dışı davranışlarda bulunabilir (Ashford ve Anand, 2003).

İşgörenlerin algıları ve örgütsel öğrenme kapasitesi ve etik davranışlar arasında pozitif bir ilişki vardır (Camps ve Majocchi, 2010).

İşgörenleri etik dışı davranmaya iten nedenler arasında kendine fayda sağlama, örgütten intikam alma veya diğer örgüt üyelerine zarar verme gösterilebilir (Umpress ve Bingham, 2010).

Tahmin edilenin aksine, etik dışı davranışların tamamı örgüte zarar verme amaçlı değildir. Etik dışı davranışların örgüte zarar vermesi beklenirken, Örgütsel yönlü etik dışı davranışlar (Pro-Organizational Behavior) toplumsal değerleri, gelenekleri, kanunları veya standartları planlı bir şekilde örgüt lehine kullanmaktır (Umpress ve Bingham, 2010).

Ücret tatminsizliği işten ayrılma, hırsızlık, sapkın işyeri davranışı ve diğer etik dışı davranışlara neden olabilir (Greenberg, 1993; Hom ve Griffith, 1995; Lim, 2002; Robinson ve Beneth, 1995).

Literatürde genel bulgular, bireysel karakter ile etik dışı davranışlar arasında bir ilişki olmadığı yönündedir. Bununla birlikte, örgütsel faktörler hesaba katılmalıdır. Örgütlerde, liderler, tüm işgörenleri muazzam şekilde yönettiklerini düşünmekte ve bu konuya etik dışı davranışları da dahil etmektedirler (Liu v.d., 2013).

Örgütlerin etik iklimleri veya kültürleri ve yöneticilerin etik liderlikleri işgörenlerin etik kararlarını etkileyecektir (Trevino v.d., 1998; Victor ve Cullen, 1988). Ayrıca, cinsiyet, bireysel yaratılış özellikleri ve tutumlar gibi faktörlerde etik davranış süreçleriyle ilişkilidir (Valentine, 2010).

3 İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMI

3.1 Hiyerarşik Yaklaşımla Bilgi Kavramı

Bilgi kavramı, yönetim, bilgi yönetimi, bilgi iletişim modelleri ve stratejik yönetim gibi birçok farklı disiplin tarafından ele alınıp kavramsal yapısı oluşturularak tanımlanan bir olgudur. Ancak tüm disiplinlerdeki genel kanı; veri(data), enformasyon(information), bilgi (knowledge) ve akıl (wisdom) hiyerarşisinin olduğu üzerinedir.

3.1.1 Veri

Bu hiyerarşiye göre veri ham nicelikleri, nesnel olguları ve gözlemleri betimlemektedir. Ham olduğu ve bir bütünlük içermediğinden tek başına bir anlam ifade etmemekle beraber; bilgi oluşumu sürecinin de ilk ögesi olarak değerlendirilmektedirler (Zack, 1999).

3.1.2 Enformasyon

Enformasyon verinin anlamlı bir çerçeve içerisine yerleştirilmesinin sonucudur (Zack, 1999). Verinin enformasyona dönüştürülmesinde birkaç önemli yöntem aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir(Davenport ve Pursak, 1998).

- Bağlamsallaştırılma: Verilerin ne amaçla toplandığının bilinmesi.
- Sınıflandırılma: Verinin anahtar bileşenlerinin bilinmesi.
- Hesaplama: Verinin matematiksel ve istatistiksel olarak analiz edilmesi.
- Düzeltme: Veriden hataların çıkarılması.
- Özetleme: Verilerin daha kısa bir şekilde özetlenmesi

3.1.3 Bilgi

Bilginin enformasyondan, enformasyonun veriden elde edilmesi; verinin enformasyonun, enformasyonun ise bilginin ön koşulu olduğunu göstermektedir. Bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine

yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir(Yeniçeri ve Demirel,2007).

Tablo 5: Veri, Enformasyon ve Bilgi İlişkileri

Veri	Enformasyon	Bilgi
Henüz yorumlanmamış sembollerdir.	İşlenmiş veridir.	Kullanılabilir enformasyondur.
Basit gözlemlerdir. Mevcut durumu gösterir	Basitçe gerçekleri sunar.	Tahminlerde bulunmamıza, sebep sonuç ilişkileri kurmamıza imkân tanır.
Yapılandırılabilir veya kodlanabilir.	Yapılandırılmış, açık, basit ve nettir.	Karışık ve kısmen yapılandırılmış.
Nicel ve nitel olarak, yazılı olarak anlatılabilir.	Yazılı olarak kolayca anlatılabilir.	Kelimelerle ve açıklamalarla anlatılması zordur.
Yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır.	Hesaplanarak elde edilir. Doğruluğu verilerin bütünleştirilmesi ve hesaplanmasıyla mümkündür.	Bağlantılarda, kişiler arası konuşmalarda, deneyim tabanlı anlayışlarda, insanların durumları, sorunları, çözümleri karşılaştırma yeteneklerinde bulunur.
Sahibi yoktur. Çeşitli teknoloji sistemlerinde depolanır.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır, sahipliğe dayanır. Biçimsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Herhangi bir problemin çözümünde tek başına çözüm olmaz.	Bilgi sistemlerince ele alınır. Genel bir durumdan anlam çıkarmada anahtar bir kaynaktır.	Karar almada, tahminlerde bulunmada, planlamada vs. ana kaynak akıldır.

Araştırma sonucu ve belgelerde şekillenir.	Verilerin değerlendirilmesinden oluşur. Veri tabanlarında, kitaplarda ve belgelerle şekillenir.	Kolektif akıllarda şekillenir, paylaşılır ve deneyimle gelişir.
Ayrıştırılabilir veya işlenebilir.	Tekrar tekrar kullanılabilirler. Birbirine girebilir.	Çoğunlukla deneyim yoluyla insanların akıllarında ortaya çıkar.

Kaynak: Stenmark, D. (2002, January). Information vs. knowledge: The role of intranets in knowledge management. In *System Sciences, 2002. HICSS. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 928-937). IEEE.

3.1.4 Akıl ve Mantık

Bilgi hiyerarşisinin son basamağında akıl yer almaktadır. Akıl; bilgi, deneyimler ve analitik düşüncenin birlikte kullanılabilmesi ve bu kullanım ile yeni bilgi oluşturulabilmesi veya mevcut bilginin değişen koşullara göre tekrar uyarlanabilmesi yeteneğini temsil etmektedir (Boztaş ve Özmızrak, 2012).

3.2 Kavramsal Açıdan Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı, en az iki kişinin gerçekleştirdiği bilgi alma ve vermeyi içeren günlük bir faaliyettir. Bir diğer ifadeyle bilgi paylaşımı, birinin sahip olduğu bilgiyi diğerlerine yayma eylemidir. Bilgi paylaşımı aynı zamanda, çalışanların işleri ile ilgili sahip oldukları tecrübelerini işletmedeki bireyler, gruplar ve paydaşlar ile (Kim ve Lee, 2006; Bock vd., 2005) gönüllü olarak paylaşmalarınıdır. Bir başka ifadeyle bilgi paylaşımı, örtülü ve açık bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetleridir. Bilginin paylaşılması, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye mümkün olduğunca kolay ve hızlı biçimde erişebilmelerini sağlamaya yönelik sistem, uygulama ve süreçlerin tümünü içermektedir (Mısırdalı, 2006). Ayrıca bilgi paylaşımı, anlatılmak, aktarılmak ve paylaşılmak istenen bir bilginin/kavramın anlamının, değişik biçimlerde kodlanarak değişik araçlarla iletilmek istenen kişiye ulaştırılmasını sağlamaktadır. Böylece insanların birbirlerini doğru biçimde algılamalarını ve kurum içinde kullanılan sembollere

ortak anlamlar yüklemelerini sağlayan başarılı bir iletişim süreci oluşmaktadır (Şişman, 2007).

Açık bilgi sözlü iletişimle paylaşılabilirken; örtülü bilgi ise sosyalleşme, gözlem ve çıraklık gibi yollar ile paylaşılmaktadır (Bartol ve Srivasta, 2002). Örtük bilginin paylaşımı hikayeler, metaforlar ve analoglar ile de yapılabilmektedir (Nonaka, 1994).

Nonaka, açık bilginin “resmi ve sistematik olduğunu” ifade etmektedir ve buna ilişkin örnek olarak da bilimsel formülleri ve bilgisayar programlarını göstermektedir. Belgelenmiş uygulamalar, yazılı iş hedeflerinde ileri sürülen resmi beklentiler vs. açık bilgiye örnek gösterilebilmektedir (Nickols, 2000).

Bireysel kapalı bilgi, bireysel açık bilgi, kolektif açık bilgi veya kolektif örtülü bilginin kendi aralarında etkileşimi sırasında ortaya çıkan örgütsel bilgi; bireylerin değişik becerileri ve düşüncelerinin açığa çıkarılması, bir araya getirilmesi ve paylaşımıyla da oluşabilmektedir (Cabrera ve Cabrera, 2002).

Bilginin örgüt içerisinde bireyler ve gruplar arasındaki geçişi, sonuç olarak çalışanların bilgi paylaşımı davranışlarına bağlıdır (Bock, vd., 2005). Bilgi paylaşımı bir organizasyonun sınırına ulaştığında, bilgi boşlukları artabilecektir ve bu boşluklar iş çıktılarında arzu edilenden daha kötü sonuçlar ortaya çıkartabilmektedir (Baird ve Henderson, 2001).

Kurumun amaçlarına ulaşmasında etkin olan en önemli faktörlerden biri bilgi paylaşımıdır (Demirel ve Seçkin, 2011). Kurumlarda bilginin yönlendirilmesi ve yönetilmesi hızlı bilgi paylaşımı, kolektif bilgi artışı, iş öğretme sürelerinin kısalması ve daha üretken bir işgücü oluşmasını sağlar (Gümüş,2009).

Bilgi, diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapıya sahiptir (Gümüş,2009).

Bilgi paylaşımı, bir birimin bir diğer birimin deneyimlerinden etkilendiği bir süreçtir. Bu açıdan bilgi paylaşım süreci basitçe, bilginin birinden diğerine iletilmesi veya elde edilmesinden daha fazla şey ifade etmekte ve bir birimin sahip olduğu bilginin, bir diğer birim tarafından tamamlanması ve kullanılması doğrultusunda bilginin mübadele edilmesi ve işlenmesi süreci olmaktadır (Willem ve Buelens, 2007).

Bilgi paylaşımı, bireysel bilgi ve becerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda organize edilmesini sağlamaktadır (Demirel ve Seçkin, 2011). Bilgi paylaşımında üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. Üst yönetim örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturmalı, bilgi paylaşımı için altyapı, kaynak ya da parasal destek sağlamalıdır (Durna, 2008).

Bilgi paylaşımı, kazanılmış bilginin değiş tokuşuna yardım eden bir dizi davranışı içermektedir. Bilgi yönetiminin ana amacı, bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye çevirmektir. Chow ve Chan (2008), ödüller, karşılıklı ilişkiler, öz değer duygusu ve örgüt ikliminin bilgi paylaşımını cesaretlendirdiğini belirtmiştir. İş görenler ile kurulan uzun süreli pozitif ilişkiler örgütsel bilgiyi oluşturmaya yardımcı olmaktadır. İlişki yapısı örgütlerin arasındaki bilgi paylaşımında önemli rol oynamaktadır.

Bilgi teknolojileri üzerine odaklanmış birçok bilgi yönetimi araştırmaları, daha iyi teknoloji uygulamalarının örgüte fayda sağlayacak daha iyi seviyede bilgi paylaşımına neden olacağı üzerine sonuç ortaya çıkarmıştır (Wu vd., 2007; Van den Hooff ve Huysman, 2009, Davenport ve Prusak, 1998). Bilginin örgütsel düzeydeki sosyal ilişkilere dayalı olarak etkin düzeyde paylaşımı üzerine yapılan araştırmalar ise daha az sayıda görülmektedir. Pratikte yapılan gözlemler ve bu az sayıdaki araştırmalar göstermiştir ki; çalışanlar herhangi bir konu üzerinde bilgiyi bilgi iletişim teknolojileri ve donanımları vasıtasıyla değil; yoğun olarak herhangi bir konuda danışmak ya da bilgi elde etmek için grup üyelerine ya da iş arkadaşlarına sosyal iletişimleri vasıtasıyla sorarak elde etmektedir (Cross vd., 2001).

Bazı araştırmalar ise; bir firmanın üretken olmasının en önemli nedeninin çalışanlarının yetenekleri ve nitelikleri değil; bundan daha önemli olarak çalışanlar arasındaki interaktif ilişkin verimli olması boyutu olduğunu ortaya çıkarmıştır (Hidalgo, 2011). Bilgi paylaşımındaki örgütsel sosyal ilişkilerin öneminin fark edilmesinden sonra ise uygulamada CKO(Chief Knowledge Officer- Bilgi Başkanları)'ların teknoloji odaklı bilgi yönetimi stratejilerinden sosyalleşme odaklı bilgi yönetimi stratejilerine doğru odaklanmaya başladıkları gözlemlenmektedir (Nicolas, 2004).

Bilgi yönetimi yalnızca uygun bilgiyi, uygun insana uygun zamanda sağlamak anlamına gelmemektedir (Thomas vd., 2001), ancak aynı zamanda; bilgiyi yaratma ve biriktirme, bilgi paylaşımını kolaylaştırma ve böylece de bilginin örgütsel süreçlere etkin olarak sunulmasını sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Hoffman vd., 2005). Bilgi paylaşımı ise, doğası gereği “yapışkan” olması dolayısıyla bilgi yönetiminin en zorlu bölümüdür (Bakker, 2006). Bilgi, bireylerin beynindedir; bu ”yapışkanlık” özelliği nedeni ile de bireyler arasında yavaş, maliyetli ve belirsiz şekilde transfer edilmeye meyilli durumdadır (Akhavan ve Hosseini, 2014). Ayrıca örgütsel rekabetteki kritik faktör ise; bilginin etkin şekilde paylaşımı yeteneğidir (Rhodes vd., 2008).

Bilgi paylaşımı birçok çalışmada tanımlanmıştır (Chow ve Chan, 2008; Hsu, 2008). Tüm tanımlardaki ortak nokta ise; bilginin bir kişi ya da gruptan diğer kişi ya da gruplara transferidir. Daha net bir açıklama ile, diğer kişilere yardım etme usulünü bilme ve yeni fikir geliştirme, problem çözme, politika ya da prosedürlerin uygulanması konusunda birliktelik yapabilmektedir (Cummings, 2004). Bilgi paylaşımı, yazılı mutabakat, diğer uzmanlarla network (ağ) kurma yoluyla yüz yüze iletişim ya da diğer kişiler için bilgi organize etmek, belgelendirmek ve bilgi yakalamak yolu ile de ortaya çıkmaktadır (Cummings, 2004).

Davenport ve Prusak (1998), bilgi paylaşımının problem çözme süreçlerinin birikmesiyle ortaya çıkmakta olduğuna işaret etmektedirler. Bireysel düzeyde bilgi paylaşımı süreci, bireylerin birbirlerinin yeni yeteneklerini geliştirmelerine yardım etmek istemeleri üzerine sergilenmektedir

(Wank vd., 2014). Nonaka ve Hirotaka (1995), bilgi paylaşımını, insanların, grupların ve örgütlerin içinde bulunan örtük ve açık bilgi gibi sınıflandırılabileceğini belirtmişlerdir. Örtük bilgi, yüksek seviyede öznel, kişisel ve diğer bireylere zor seviyede ulaştırılan ve zor seviyede iletilebilen bilgidir. Açık bilgi ise objektif olarak türeyen, organize edilen, yapısal ve paylaşımı ve iletişimi kolay olan bilgidir. Örgüt üyeleri kendi iradeleri ile diğer üyeler ile bilgi paylaşımının kendilerine avantaj sağlayacağı bir davranış olduğunu belirtmektedirler. Bilgi paylaşımı aynı zamanda, örgütün departmanları arasında çalışan bilgilerinin, deneyimlerinin ve özelliklerinin de değiş tokuş edilmesi anlamına gelmektedir (Dixon, 2000). Bu tarzda bilgi paylaşımı, üyeler arasındaki değişimi içermesi dolayısıyla, iç seviyede işlemsel davranış olarak da tanımlanabilmektedir. Bu nedenle de örgütler, bireyler ve departmanlar arasında bilgi akışını teşvik edecek aksiyonlar geliştirmektedirler (Bouthillier ve Shearer, 2002).

Bir örgütte örgütün üyeleri tarafından gerçekleştirilen etkin bilgi paylaşımı; örgüt ve örgütü oluşturan bireylere fayda sağlamaktadır. Ayrıca bilgi, etkin paylaşım olmadığı takdirde, git gide azalacaktır (Kearns ve Lederer, 2003; Spender, 1996; Teece ve Dosi, 1998). Bu nedenle Wank vd., bilgi paylaşımını, davranış iletimi ve iletişim süreci olarak kabul etmektedirler. Bu yaklaşımla bilgi paylaşımı, örgüt üyelerinin ekip arkadaşları ile yazılı ya da yazılı olmayan biçimde, sözlü, duygularını gizlemeden, remi ya da resmi olmayan durum kuralları ile; açık ya da örtük bilgiyi paylaşma isteklilikleri olarak tanımlanabilmektedir (Wank vd., 2014).

Bilgi paylaşımı yalnız örgüt içinde değil, işletmeler arasında da giderek önem kazanan bir kavram olarak ele alınmaktadır. Örgütler arası işbirliklerinin ve tedarik zincirinde önemli bileşenler haline gelen işletmeler; bilgi paylaşımı konusunun yönetsel sürecini, bileşenlerini, kontrolünü ve çıktılarını anali ederek bilgi varlığını etkin ve verimli şekilde yönetmeye çalışmaktadırlar. Sözleşmesel olarak bir araya gelmiş olan işletmelerin, birliktelik kurduğu işletmenin bilgi varlığına erişebilir olması ve bilgi paylaşımında partnerin tüm fonksiyonları tarafından motive edilmiş olması, işletmeler arasındaki işbirliğinin daha kontrollü ve güvenilir bir ortamda gerçekleşmesini sağlamaktadır (Hamel

1991; Inkpen 2000; Li vd. 2008; Phelps 2010; Srivastava and Gnyawali 2011). İşletmeler arası birliktelikler; güvenle, birbirleri ile paylaşılmış hedeflerle ve benzer örgütsel süreçler ile şekillendirilmektedirler. Bilgi paylaşımı vasıtasıyla paylaşılan bu nitelikler; iletişimin amacının yaygınlaşmasını, örgütsel normların özenle geliştirilmesini ve rutin kalacak birim ilişkilerinin gelişmesini sağlamaktadır (Frazier vd. 2009; Heiman ve Nickerson 2004; Lane, Salk ve Lyles 2001; Rowley, Behrens ve Krackhardt 2000).

Literatürde yapılan çalışmalar, bilginin kötüye kullanılmasının ya da anlamlı anlamsız tüm bilgilerin gerek örgüt içinde gerekse işbirliği yapılan işletmelerle paylaşılmasının ise işletmelere doğrudan zarar verdiğini tanımlamaktadır (Hamel, 1991; Dyer ve Singh 1998; Lavie 2006).

3.2.1 Örgütsel Bağlamda Bilgi Paylaşımı

Bilgiyi bir organizasyonun kullanabileceği ortak bir değere dönüştürmenin ilk adımı olan bilgi paylaşımı, belirgin bir amaç için hemfikir bireylerin oluşturduğu bir grubu kapsayan; onların bilgi kaynaklarını, görüşlerini ve tecrübelerini paylaşma faaliyetinde bulunan, planlanmış ve yönetilmiş bir faaliyet olarak tanımlanabilir (Chedrawy ve Abidi, 2006). Bilgi paylaşımı, motivasyon, iletişim, koordinasyon, organizasyon yapısı, kültür, teşvikler, ihtiyaçlar, en önemlisi de güven gibi belirleyicilerin arasında aktif etkileşimi olan faktörlere dayandırılmaktadır (Steinheider ve Al-Hawamdeh, 2004: 1-2). Diğer taraftan bilgi paylaşımı, organizasyonel düzeyde değer yaratmak ve sorun çözmek için yeniden düzenlenebilen, bireysel bilgiyi organizasyonel bilgiye dönüştüren mekanizmaları sağlamakta ve transfer edilmiş ya da paylaşılmış bilgiler, faaliyetler ve kararlar için bir rehber ya da model olmaktadır (Gupta vd., 2007: 71).

Bilgi paylaşımının amacı, organizasyonel öğrenmeden işbirlikçi problem çözmeye kadar uzanmaktadır. Bu amaçlar, bilginin açıklanmasını ya da yorumlanmasını ve ortak bir ilgiyi, ihtiyacı ve girişimi paylaşan bireylerin oluşturduğu uygulayıcı topluluk aracılığı ile bilginin paylaşılmasını ve dolayısıyla da akışını kolaylaştırmayı sağlamaktadır (Abidi, 2006: 67).

Bir örgütte bilgiden yararlanma yeteneği bilgiyi oluşturan, paylaşan ve kullanan örgüt içindeki bireylere bağlıdır. Bilgiden ancak bu bilgiye sahip olan bireylerin ekipteki diğer üyeler ile paylaşılması sonucunda yararlanan unsur olabilmektedir. Bilgi paylaşımı en temel anlamda herhangi bir bilgiyi diğerlerinin de kullanabileceği hale getirme eylemi olarak tanımlanabilmektedir. Bilginin paylaşımı eylemindeki paylaşım; bilgiyi gönderen kişinin mülkiyetini ortadan kaldırarak bilgiyi paylaşan ve alıcı arasında ortak bir mülkiyet oluşması esasına dayanmaktadır (Akgün v.d., 2009).

3.2.2 Örgütlerde Bilgi Paylaşımının Önünde Engel Teşkil Eden Faktörler

Bilgi paylaşımı üzerine gerçekleştirilen ampirik ve teorik çalışmalar incelendiğinde bireyler arası bilgi paylaşımını etkilemekte olduğu ifade edilen faktörler arasında bilginin doğası, bireyin karakteristikleri, firmanın bilgiyi özümleme kapasitesi, paylaşma yönünde motivasyon, paylaşım fırsatları, örgütsel mesafe ve kültürel mesafe öne çıkmaktadır (Akgün v.d., 2009).

Keyes (2008) ise bilgi paylaşımını engelleyen faktörleri; etnik köken, yaş, eğitim düzeyi gibi “kültürel arka plan”, “kurum kültürü” ve “bilgi teknolojileri desteği” olmak üzere üç farklı kategoride değerlendirmektedir.

Barson v.d. (2000) ise bilgi paylaşımının önündeki engelleri teknoloji, örgüt ve birey düzleminde üçe ayırmışlar; ve bu ayrımı sosyo-teknik sınıflandırma olarak nitelemişlerdir.

Tablo 6: Bilgi Paylaşımı Engellerinin Sosyo-teknik Sınıflandırılması

Teknoloji	Örgüt	Birey
Mevcut Kaynaklar		
Mevcut teknoloji	Ödüller	
Eski sistemler	Kültür	
	Yetersiz Hedef Belirleme	İç Direnç
	Bilgi Paylaşımının Maliyeti	Kişisel Çıkar
	Patent ve Diğer Bilginin Korunması	Güven Eksikliği
	İletişimin Mesafesi	Risk
		İstismar Korkusu
		Kötü İşlerle Karşılaşma Korkusu

Kaynak: Barson, R. J., Foster, G., Struck, T., Ratchev, S., Pawar, K., Weber, F., & Wunram, M. (2000, October). Inter-and intra-Organisational barriers to sharing knowledge in the extended supply-chain. In *Proceedings of the eBusiness and eWork* (pp. 18-20).

Bilgi paylaşımı engellerinin sosyo-teknik sınıflandırmanın temel bileşenleri ise şu şekildedir (Barson vd., 2000):

Mevcut Teknoloji: Teknoloji sürekli yenilenmeli ve örgütün bilgi paylaşma mekanizmaları ile en azından kabaca uyumlu hale getirilmelidir.

Eski Sistemler: Örgütlerdeki eski sistemler, bilgi paylaşımında en sık karşılaşılan engellerden biridir. Pek çok departmanın ortak sorunudur. Bu konuda gerçek ve etkileyici bir sonuç elde etmek zordur.

Doğru Hedef Belirleyememe: Örgüt içerisinde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için örgütün bilgi paylaşımının sonucunda nereye varmak istediğine dair hedeflerini iyi belirlemesi gerekir. “Okyanusu kaynatmayı deneme” sözü, yanlış hedeflerin anlamsızlığını açıkça ortaya koymaktadır.

Bilgi Paylaşımın Maliyeti: Bilgi paylaşımının önündeki bir diğer engel ise, bilgi paylaşımının örgüte getireceği maliyetlerdir. Kötü tedarikçiler ve

yeniden düzenleme, bu süreçte örgüte ek ve yeni maliyetler getirecektir. Bunun önlenmesi için, bilgi paylaşımı sisteminin, önceliklerin iyi belirlenmesi ve motivasyonun sağlanması gerekir.

Patent ve Diğer Bilgi Türlerinin Korunması: Örgüte ait ve diğer özel bilgilerin, rakiplerin bu bilgileri ele geçirmesine karşın korunması gerekir. Bunun sonucunda da bilgi korunma ihtiyacı doğar. Bilginin korunması ihtiyacı özellikle örgütün tedarikçileri ile bilgi paylaşımının önünde engel oluşturabilir.

İletişimin Mesafesi: Bilgi paylaşımının yapılabilmesi iletişimin açık olmasını gerektirir. Özellikle yüz yüze iletişim en verimli bilgi paylaşımı yöntemidir. Ancak, coğrafi mesafeler bilgi paylaşımının kolayca yapılması önündeki engellerden bir tanesi olabilir.

İç Direnç: İç direncin pek çok farklı şekil mevcuttur. Bunlardan ilki, örgütü koruma içgüdüsünden doğar. Özellikle bilginin dış kaynaklara iletilmesinde yaşanır. İkincisi ise, üreticilerin özellikle kendinden daha küçük tedarikçilere karşı onları önemsememe tutumlarından kaynaklanır. Üçüncüsü ise, bireysel veya grupsal düzeyde dar bir görüşe sahip olunması ve bunun sonucu olarak da bilgi paylaşımının öneminin kavranamaması yatar. Dördüncüsü ise, örgütün tepe yönetiminin, bilgi paylaşımı sonucunda örgütün kontrolünün kendilerinden çıkacağına olan inançlarından kaynaklanır.

Kişisel Çıkar: Sıklıkla olmasa da, bazı örgütler tek bir müşteri ile çalışması söz konusudur. Burada müşteri tek olmanın verdiği güvenle, ya bilgileri tedarikçi ile hiç paylaşmaz ya da bilgileri süzerek paylaşır.

Güven Eksikliği: Eğer birey bildirimine veya bilgiye güvenmiyorsa, bilginin kullanımı olanaksızdır. Bu durumda birey bilgi aktarımına veya bilgi paylaşımına direnç gösterecektir. Bilginin paylaşımı ve işbirliği için güven zorunlu şartlardan bir tanesidir.

Risk: Risk, güven ve bilgiyi elinde tutanlar ile yakından ilişkilidir. Riskin olduğu ortamlarda doğal olarak bilgi paylaşımının olmayacağı aşıkardır.

İstismar Korkusu: Bilgi paylaşımının önündeki engellerden bir tanesi de, bireyin istismar edileceğine dair düşüncesidir. Bu konu hakkında Oxford Üniversitesi Business School bölümünden Dr. Laura Empson şöyle demektedir: “elbette bilgimi seninle paylaşırım, eğer karşılığında sende bana bir şeyler verirsen”.

Kötü Sonuçlarla Karşılaşma Korkusu: Bir diğer bilgi paylaşımı engeli de işgörenlerin kötü sonuçlarla karşı karşıya kalma korkusudur. Çünkü, işgörenler örgütün kötü imajından etkilenmekten korkarlar (Barson v.d., 2000).

Örgütsel çevre, bir örgütün faaliyetlerini ve davranışlarını değiştirmektedir. Sosyal etkileşim bireylerin davranışlarını değiştirmektedir. Özellikle çevresel belirsizlik yaşanan durumlarda; bireyler, diğer bireylerin kendilerine davranışsal yanıtlarına göre davranışlarını ortaya koymaktadırlar. Davranışsal yanıtlar da tutarlı olduğu zaman, bireyin davranışları da güçlenmektedir. Üyeler, örgütün çalışan davranışını manipüle etmeleri ile ilişkili olarak belirli fonksiyonları yapmasını beklediklerinde, örgütün davranışı ya da faaliyetleri normal karşılanmaktadır. Kurumlar rekabetçi olabilmek için soyut ve somut sistemleri, örgüt üyelerinin kural ve kendilerine sunulan tekliflere uymak için, onları kontrol etmeyi sağlamak üzere kurmak zorundadırlar.

Lam (1997), çeşitli yönetim sistemlerinin bilgi paylaşımının nasıl yapılacağı ve bireylerin bilgi paylaşımı yapma konusuna istekliliklerini etkileyeceği üzerine araştırmalar yapmıştır. Örgütler, genellikle bireyleri bilgi paylaşımı yapma konusunda motive eden insan kaynakları yönetimi politikalarını tercih etmektedirler (Quigley v.d., 2007). Yaratıcı bir motivasyon, toplam bilgi paylaşımı miktarını artırabilecektir (Aalbers, Dolfsma, ve Koppius, 2013).

Birçok çalışma, örgütsel düzeydeki yönetim biçimlerinin bilgi paylaşımı biçimi ya da miktarını etkileyeceği üzerine araştırmalar yapmışlardır (Master, 1999; Pfeffer, 1998; Stewart, 1997). Elbette yönetsel açıkların ya da eksikliklerin olması durumunda da bilgi paylaşımında aksaklıklar ya da

problemlerin ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Nelson ve Winter, 1982; Polanyi, 1962).

Bu noktada, bilgi paylaşımının yönetim biçiminden etkilenmesi dolayısıyla, araştırmacılar, etkin bilgi paylaşımı için, somut bir yönetim sisteminin ve sosyal zorunluluklar, sosyal beklentiler, genel bilinirlik, gelenekler, hayal gücü ve resmi olmayan uygulamalardan türeyen soyut kuralların oluşturulması gerekliliği ortaya konmuştur. Eğer bir örgütte mükemmel seviyede bir yönetim sistemi ve soyut kurallar var ise, çalışanlar daha çok kurumsal fırsatlara sahip olacaklardır. Bunun sonucunda da giderek artan bilgi paylaşımı istekliliği ve davranışına sahip olacaklardır (Kondra ve Hurst, 2009; Newell ve Swan, 2000).

Araştırmalar, örgütsel düzeyde “paylaşım davranışı”na yönelik yüksek beklentilerin, çalışanların birbirleri arasında bu “paylaşım davranışı”nı daha yüksek düzeyde ortaya koyduklarını ispatlamıştır (Cabrera ve Cabrera, 2005; Quigley v.d., 2007; Zárrega ve Bonache, 2003).

Kurumsal normlar da örgütteki bireyler arasındaki bilgi paylaşımını etkilemektedir. Örgütsel düzeyde oluşturulan normlar, çalışanların bireysel normları ve davranışları ile uyummadığı takdirde, bireylerin diğer bireyler ile bilgi paylaşımları minimum düzeye inmiş olacaktır. Bu nedenle örgütlerin kurumsal normlarını dikkatle izlemesi ve oluşturması gerekmektedir (Coleman, 1990).

3.3 Bilginin Örgütsel Düzeydeki Önemi ve Bilgi Paylaşımında İletişimin Rolü

Bilgi yeni bir üretim faktörüdür. Örgüt ve diğer unsurları için (işgören, sermaye ve rant gibi) önemli bir gelir kaynağı, ekonomik güç için önemli kaynak, örgüt ve işgörenlerin gelişimi için zorunlu bir unsurdur. Bunun için, bilgi tüm dünyada işgörenler, sermaye, maddi değerler ve enerji düzeyinde yeniden şekillendirilmeye çalışılmaktadır (Drucker, 2000).

Ayrıca, politika, sosyal ve ekonomik yapı daha karmaşık hale geldiğinden beri, örgütlerin daha fazla bilgiye ihtiyaçları doğmuştur. Özellikle bilgi ve teknolojinin hızlı değişimi, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişte, bilgi, pazarda rekabet gücünün elde edilmesi için önemli bir güç olarak görülmektedir. Ancak, bilgi tek başına kullanılamaz, bunun için, bilginin yönetimi, bilginin verimliliği ve üretimi için bir zorunluluktur (Ogün, 2011).

Bilginin örgütler için neden zorunlu olduğu, aşağıdaki gibi listelenebilir:

- Örgütün bilgi tabanlı rekabet edebilmesi ve pazarda daha iyi rekabet edebilmesi için.
- Mal ve hizmetlerin üretiminin çoğunlukla bilgi yoluyla yapıldığı için.
- Öğrenecek zamanın veya bilgi birikiminin az veya eksik olması nedeni ile.
- Örgütlerin uyguladığı bazı yönetim stratejilerinin, çevreye uyumlarında kritik önem arz ettiği için.
- Örgüt içerisindeki bilgi kaynaklarının ve bilginin yenilenmesi (güncellenmesi) gerektiği için.
- Uygun koşullarda doküman saklama gerekliliği, kolay ulaşılması ve bilginin kullanıcılara en ucuz yoldan ulaştırılması gerektiği için.

Organizasyonlarda bilginin paylaşımını kolaylaştıran unsurlardan biri de “iletişim kanallarının zenginliği” dir. Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretim ilişkilerini koordine etmek amacıyla, örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Örgütlerde etkin iletişim, iletişimin interaktif olmasına bağlıdır ve birçok amaca hizmet eder. Bu amaçlar arasında işlerin koordinasyonu, problem çözme, bilgi paylaşımı ve çatışmaların çözümü gelmektedir (Tutar, 2003).

Ayrıca Demirhan ve Bozkurt'un (2010) yaptıkları araştırmaya göre, iletişim kanallarının zenginliği, işgörenlerin bilgi paylaşma isteklerini artırmaktadır. Yine Kwok ve Gao'nun (2005) yaptıkları araştırmamada da, iletişim kanallarının zengin olması işgörenlerin bilgi paylaşma isteklerini artırmaktadır.

3.4 Örgütlerde Bilgi Yönetim Süreci

Bilgi yönetimi Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi tarafından, bilginin ortaya çıkması ve değer yaratması için doğru zamanda ve doğru insana yayılmasını sağlamak için sistematik yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır (Buckman, 2004). Bilgi yönetimi temel olarak örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan, gerekli bilgiye ulaşmak için gerekli olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir (Harrison ve Kessels, 2004).

İşletmelerin, bilgiyi ortaya koyma, paylaşma ve işletmenin başarısı için kullanabilmede bilgi yönetimine ve sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreci etkin bir biçimde yürüten işletmeler verimliliğe ulaşmakta ve karlılıklarını arttırabilmektedirler (İnce, 2002).

İş yaşamında, bilgi yönetiminin aşamalarında, konuyu elde almanın en uygun yolu, ayrıntılı taktiklerden çok, üst düzey ilkeler belirlemek olmalıdır. Bir örgüt, bilgi yönetimi ile ilgili olarak temel ilkeleri kararlaştırıldıktan sonra ayrıntılı yaklaşımları ve planları bu ilkelere dayalı olarak yaratılabilir. Bu ilkeler aşağıdaki gibidir (Barutçugil, 2002):

- Bilgi yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir.
- Bilgi yönetimi pahalıdır.
- Etkili bilgi yönetimi, insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetiminin başarısı için güven ve inanç gerekir.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticileri gerektirir.

- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerinin iyileştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi, modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok, bilgi haritalarından ve bilgi piyasalarından yararlanır.
- Bilgi yönetimi uzun bir süreçtir. Sadece bilginin farkında olmak ve bilgiye ulaşmak yeterli değildir.

Bilgi yönetimi süreci, bilgiye duyulan gereksinimin farkında olunması evresinden, sahip olunan bilgi kaynaklarının yapılan faaliyetlere tam olarak uyarlanması ve üretim verimliliğinin artırılması ya da bilinç düzeyinin yükseltilmesi sonucuna kadar yaşanan bütün bilgisel faaliyetleri ifade etmektedir. Bilgi yönetimi sürecinin başarılı bir biçimde işleyebilmesi için, öncelikle bilgi yönetimi yaklaşımının bireye ya da örgüte sağlayacağı yararlılıkların bilincinde olunması, bilgi yönetimi sistemi oluşturulması ve sistemin düzenli bir biçimde uygulanması gerekmektedir (Odabaş, 2009).

Davenport ve Prusak (1998) bilgi yönetimi sürecini, bilgi üretimi, bilgi kodlaması, koordinasyon ve bilgi transferi olarak belirtmiştir. Malhotra (2003) ise, bilgi yönetimi sürecinden maksimum derecede faydalanmak amacıyla altı basamak belirlemiştir. Bunlar, bilginin farkında olma, bilginin amaçlarını belirleme, uygulama, yayma, geliştirme ve saklamadır. (Güçlü ve Sotirofski, 2006). Bilgi ve bilgi yönetimine ilişkin çeşitli tanımlar ise Tablo 7'de yer almaktadır.

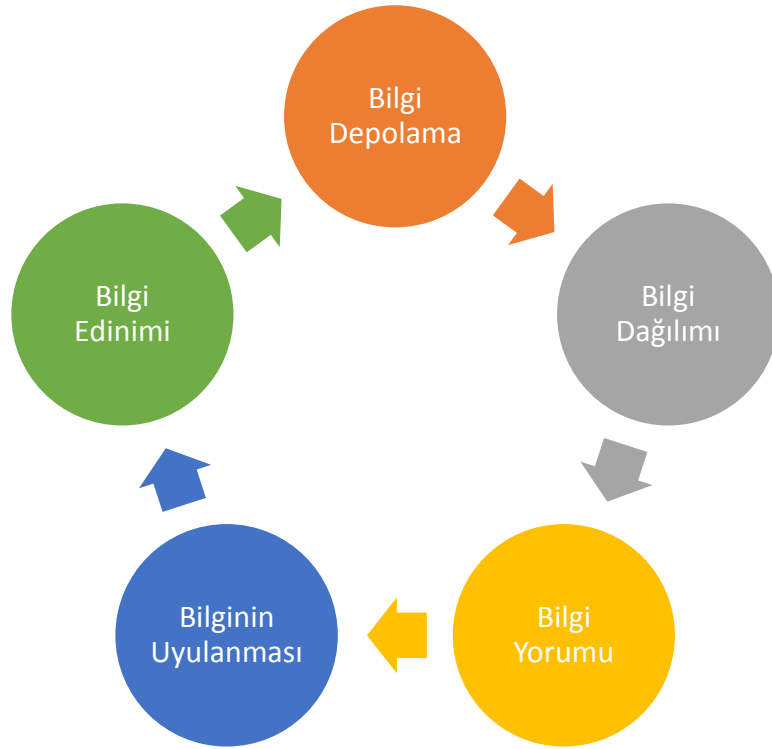
Tablo 7: Bilgi Yönetimi Tanımları

KAYNAK	TANIMLAR
Petrash(1996)	Bilgi yönetimi; en iyi kararın verilebilmesi için doğru zamanda, doğru kaynaktan doğru bilginin toplanmasıdır.
Wiig (1997)	Bilgi yönetimi; örgütlerin sahip oldukları beceri ve yetenekler ile tecrübeleri yoluyla elde ettikleri ortak akıl ve bilgileri tanımlamak ve işlemektir.
O'Dell(1997)	Bilgi yönetimi; değer yaratmak için bilginin kullanılması, anlaşılması ve bulunması için sistematik yaklaşımların uygulanmasıdır
Bassi(1997)	Bilgi yönetimi; örgütsel performansı geliştirebilmek için bilginin yaratılması, ele geçirilmesi ve kullanılmasını içeren süreçtir.
Brooking(1997)	Bilgi yönetimi; insan merkezli değerlerin yönetilmesi için gerekli taktikler ve stratejiler ile ilişki eylemlerdir.
Beijerse(1999)	Bilgi yönetimi; stratejik bir motivasyonla çalışanların gelişimini kolaylaştırmak; bilgi ve verilerin yorumlanmasında çalışanların yeteneklerini kullanarak örgütsel hedeflerin başarılmasıdır
Bailey ve Clarke(2000)	Bilgi yönetimi; yöneticilerin örgütsel ve bireysel faydaları ortaya çıkarmak için bilgiyi elde etmesi, iletmesi ve kullanılmasını sağlamasıdır.
Smith (2002)	Bilgi yönetimi; modern dünyanın hızla artan belirsizlik ve karmaşıklığı karşısında, firmaların yaşamını ve performansını artırmaya çalışmasıdır.
Barutçugil (2002)	Bilgi yönetimi; Bilgiyi örgütsel performansı artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir.
Darroch ve Naughton (2003)	Bilgi yönetimi; örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçlerdir.
Özdemirci ve Aydın(2008)	Bilgi yönetimi; bilginin üretilmesini, yayılımını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını kapsar.

Kaynak: Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.

Bilgi yönetimi; bilgi edinimi, bilginin depolanması, bilginin dağıtılması ve bilginin uygulanması safhalarından oluşan çok boyutlu sosyal bir süreçtir. Bilgi yönetimi, bilginin alınmasından bilginin örgüt için kullanımına kadar geçen süreci içermekte olup; bu süreç bilginin uygulamaya geçirilmesi ile sona

ermektedir (Akgün v.d., 2009). Akgün v.d. (2009) bilgi yönetim sürecini 5 aşamalı olarak kabul etmektedirler.



Şekil 1: Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: Akgün, Ali E., Keskin, Halit. Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreci. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2003, 5.1: 1-14.

3.4.1 Bilgi Üretimi

Örgütlerde bilgi üretiminden bahsetmeden önce, bilginin örtük ve açık olmasında bahsetmek gerekir. Bilginin felsefi boyutlu tanımı, örgütsel bilgi üretiminin de bir açılmasıdır. Bu tartışma, örtük ve açık bilginin, yeni fikir ve kavramların yaratılışını açıklar. Fikirlerin akıllarda bireysel formu olsa da, işgörenler arasındaki etkileşim, yeni fikirlerin gelişiminde kritik rol oynar. Başka bir ifade ile, “etkileşen topluluklar” yeni fikirlerin gelişimine ve artırılmasına katkı yapar (Nonaka, 1994).

Bilgi, temel seviyede, bireyler tarafından yaratılır. Bir örgüt bireyler olmadan bilgi yaratamaz. Örgüt bireysel yaratıcılığı destekler veya bireysel

bağlamda yaratıcılık ortamı sağlar. Bunun için, örgüt, bireyler tarafından bilgi yaratımının örgütsel açıdan önemini anlamalı ve örgütün bilgi ağını billurlaştırmalıdır. Ayrıca, informal grupların (örneğin, tedarikçileri ile müşteriler) etkileşimde olmaları da örgütün stratejik gelişimine katkı sağlar. Böylece, informal grupların bilgi üretimine potansiyel katkısı hiyerarşik yapının daha formal yapıları ile ilişkili olmalıdır. Eğer bu yapı daha etkili hale getirilir ise yeni oluşan ortak bilgi, örgüt teknolojik ve süreçsel olarak daha avantajlı konumu sayesinde gelir kazanımı selde edecektir (Nonaka, 1994).

3.4.2 Bilginin Sınıflandırılması, Kodlanması ve Depolanması

Akgün v.d. (2009) bilgi sınıflandırmasını, daha çok örgüt yazınına göz önünde bulundurarak sekiz farklı formda ele almışlardır. Buna göre:

Açık Bilgi: Kolayca belgelenip biçimlendirilebilen bilgi türüdür (Choi ve Lee, 2003). Açık bilgi; bilgisayar programları, patentler, diyagramlar ya da enformasyon teknolojileri gibi biçimsel ve sistematik diller yoluyla kolayca yaratılabilmekte, ifade edilebilmekte, paylaşılabilen, kodlanabilmekte, transfer edilebilmekte, gruplar ve firmalar arasında aktarılabilir (Perez ve Pablos, 2003; Melby, 2008).

Örtük Bilgi: insan bilincinde, davranışlarında ve algılarında yatan, bu nedenle biçimlendirilip paylaşılması zor olan bilgidir (Choi ve Lee, 2003). Rumzien (1998) örtük bilgiyi, “sözcükler, cümleler, numaralar ve formüller ile ifade edilemeyen, deneyimlere dayanan özel bilgi türü” olarak tanımlamaktadır. Örtük bilgi Polanyi'nin (1966) söylediklerimizden daha fazlasını biliriz” ifadesindeki söylenebilen ile gerçekte bilinen arasındaki farktır.

Tablo 8: Açık ve Örtük Bilgi Farkları

ÖRTÜK BİLGİ (SUBJEKTİF)	AÇIK BİLGİ (OBJETİF)
Deneyime dayalı	Rasyonel
Analog	Dijital
Gözlemlenemez	Gözlemlenebilir
Karmaşık	Yalın- basit
Belgelenmemiş	Belgelenmiş
Ör: büyük bir restoranda her bir farklı yemeğin kendine özel tarifi, püf noktaları	Ör: menü de sipariş edilebilen yemek

Kaynak: Tang, F., Mu, J., & MacLachlan, D. L. (2008). Implication of network size and structure on organizations' knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 34(2), 1109-1114.

Know How: Bir işi gerçekleştirebilme yeteneği; hedeflenen çıktılara ulaşabilmek için kaynakları organize etme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Phaal v.d., 2004)

Know Why: Kişisel bilgi türüdür. Deneyimlerin, inanç sistemlerinin ve kültürün karmaşık yapıdaki karşılıklı etkileşimleri; bu kişisel bilgi yapısını şekillendirmektedir. Doğa kanunları gibi prensiplere dair açıklayıcı bilgi olarak tanımlanan know-why, temelde insanoğlunun doğayı ve toplumu anlama çabasının bir ürünüdür (Akgün v.d., 2009).

Know What: Temelde, kullanarak öğrenme yolu ile oluşturulan bilgi türüdür. Tüketiciler, teknolojik sistemleri tasarlandıkları ya da üretildiklerinden farklı biçimlerde kullanabildiğinden, böylesi bir öğrenme teknolojik sistemler açısından büyük bir önem taşımaktadır (Phaal, 2004).

Know Who: Kimin neyi bildiği ve kimin neyin nasıl yapıldığını bildiğine; enformasyonun nerede bulunabileceğine ve örgüt dahilindeki belirli sosyal ilişkilere dair sosyal bilgi türü olarak tanımlanmaktadır (Akgün v.d., 2009).

Know Where: Örgüt içerisinde potansiyel olarak değerli enformasyon sunabilecek kaynakların konumu ile ilgili bilgi türü olarak tanımlanmaktadır (Swan, 2000).

Know When: Örgüt faaliyetleri için doğru zamanlamanın gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Kişisel ve örtük bir yapıda olan know-when'in intranet ya da networkler aracılığı ile depolanması ve paylaşılması zordur. Bu bilgi türü, ona sahip olan anahtar çalışanların elinde saklı kalmaktadır (Standin ve Benson, 2000).

Bilginin kodlanması ise, en basit şekliyle, bilginin bir koda dönüştürülerek mümkün olduğunca organize edilmiş, açık, taşınabilir ve kolay anlaşılır hale getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler sahip oldukları bilgi birikimini kodladıklarında, onu bilgi transferini kolaylaştıracakları bir formata dönüştürmektedirler (Schulz ve Jobe, 2000). Kodlama yoluyla bilginin yalnızca bireylerin zihninde saklanması engellenerek, ona süreklilik kazandırılmaktadır. Mevcut literatür, kodlamanın karmaşık faaliyetlerin koordinasyonu ve gerçekleştirilmesi kadar, mevcut bilginin örgüt kapsamında yayılmasında da hayati bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Zollo ve Winter, 2002). Bu bağlamda, kodlama, bilgiyi çeşitli yollarla paylaşılabilen, saklanabilen, birleştirilebilen ve yönetilebilen bir formda sunmaktadır (Akgün v.d., 2009).

Bilgi kodlama süreci ise, farklı ancak birbirleri ile ilişkili üç aşamadan oluşmaktadır (Cowan, 2001):

- Kodlanacak bilgi için bir model oluşturmak
- Modelin ifade edilebileceği bir dil yaratmak
- Bu dilde, bilgiyi temsil eden bir mesaj oluşturmak

Günümüzde işletmeler için hayati öneme sahip olan bilginin kullanımını, paylaşımını ve erişimini sağlamak üzere teknolojik yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımların büyük bir kısmı veri saklama, kullanma ve yönetme amacını taşımaktadır. Bu amaçlara yönelik ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak üzere verileri depolama sistemleri zaman içinde gelişmiştir. Verilerin her geçen gün artması, arşivleme ihtiyaçlarının işletmeler için zorunlu hale gelmesi ve dağınık halde bulunan verilerin tek bir noktada toplanması, veri depolama konusunu çok daha önemli hale getirmiştir (Kahveci ve Yenen, 2014).

3.4.3 Bilginin Transferi ve Paylaşılması

Bilgi transferi bilginin bir konum, bir birey ya da bir mülkiyetten bir diğerine aktarılmasıdır. Diğer bir deyişle bilgi transferi, bilgiyi bir insan, grup ya da örgütten bir diğerine transfer etme ya da yayma faaliyetleri bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Bilgiyi transfer edebilme yeteneğinin hem imalat hem de hizmet endüstrilerinde örgütsel performansa olan bariz katkısı günümüz literatüründe geniş çaplı kabul görmektedir (Akgün v.d., 2009)

Aslında bilgi transferi medeniyet kadar eskidir; ancak bu kadar ön plana çıkmasının temelinde Drucker'ın (1993) da dediği gibi bilginin emek ve sermayeyi aşarak, ayrı ve hepsinden önemli bir üretim faktörü haline gelmesi ile ekonominin bilgi temelli bir eksene hareket etmesi yatmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte bilginin bireylerin tekelinde kalmasındansa transfer edilmesi, paylaşılması ve işletme hedefleri doğrultusunda kullanılması konusu önem kazanmaktadır. Bu bağlamda bilginin etkinliği ise bilgi transferinin etkin kullanımı ile doğru orantılıdır (Akgün v.d., 2009).

3.5 Örgüt Ortamında Bilgi Paylaşımı Sürecinin Çalışan Performansı ile İlişkisi

Bilgi paylaşımı davranışı, örgütsel öğrenmenin süreç ve şartlarında birisidir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Örgüt bilgi paylaşımı süreci ile, bilgi temelini ve rekabet yeteneğini geliştirebilir (Andrew ve Delahaye, 2000; McEvily ve Chakravarthy, 2002).

Örgüt üyeleri diğer örgüt üyelerinden tavsiye aldıklarında, işlerini daha iyi yapabilecek hale gelebilirler. Ayrıca örgüt üyeleri diğerlerine daha fazla yardım etme ve destek olma davranışı gösterirlerse, birbirlerine daha sıkı bağlanırlar (Woerkom ve Sanders, 2009). Örgütlerde bireyler sadece kendi deneyimlerinden öğrenmezler, ayrıca diğer örgüt üyelerinin deneyimlerinden de öğrenirler (Ickes ve Gonzales, 1994; Jarvis, 1995). Bunun nedeni, örgüt üyelerinin diğerleri ile etkileşim içerisinde olmasından gelir. Bilgi bir örgüt

üyesinden diğerine geribildirim, açıklama, yardım ve tavsiye yolu ile aktarılabilir (Ellis v.d., 2003; Tjepkema, 2003).

Örgüt yazını her ne kadar bilgi paylaşımının örgüt verimliliğine etkisi üzerine odaklanmış olsa da, bilgi paylaşımı gerek tavsiye gerekse de geribildirim yolu ile diğer örgüt üyelerinin performansını da etkileyebilmektedir. Örgüt yazının bazı araştırmalarında ise, bilgi paylaşımı ve sosyal sermayenin performansı arttırdığı kabul edilmiştir. Ancak, literatürde bununla ilgili sınırlı sayıda delil ve araştırma vardır (Chow ve Chan 2008).

Bilginin edinilmesinde öğrenme bir süreçtir ve öğrenenlerin bilgiyi özümsemeleri inovasyon ve performansları için çok önemlidir (Johnson ve Sohi, 2003). Bireysel düzeyde bilgi paylaşımı, eşsiz bilginin elde edilmesi, organize edilmesi, tekrar kullanılması ve transfer edilmesidir. Bilgi paylaşımı, inovasyon için, fikirlerin yaratılması ve yayılmasında kritik önderlik eder (Chow ve Chan 2008).

Chow'un 2012 yılında yaptığı araştırmaya göre, bilgi paylaşımı çalışan performansını pozitif yönlü etkilemektedir. Bilgi paylaşımı verimliliği maksimize etmek ve üreticiliği arttırmak için imkanlar yaratmakta ve entellektüel sermayenin elde kalmasını sağlamaktadır. Üstelik bu performans artışı, birey örgütten ayrılrsa bile devam etmektedir. Böylece bilgi paylaşımının performansa kritik etki yaptığını belirtmek yanlış olmaz.

3.6 Örgüt Ortamında Bilgi Paylaşımı ile Etik Dışı Davranışların Örgütsel ve Bireysel Açından Sonuçları

Yöneticilerin etik dışı davranışları örgütün adının kötü anılmasına neden olabilir. Bununla birlikte, yine yöneticilerin davranışına bağlı olarak işgörenlerin iş performansı, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, inisiyatif alma ve bilgi paylaşım isteklerinde azalma yaşanabilir. Yine örgütün sahip olduğu etik iklimde, işgörenlerin paylaşım isteklerini azaltabilir veya ortadan kaldırabilir (Suar ve Khuntia, 2010; Granitz, 2003). Ayrıca örgütün sahip olduğu kültür ve

normlarda işgörenlerin bilgi paylaşımı ve işbirliği yapma isteklerini etkileyecektir (Stylianou v.d., 2013).

Bilgi teknolojilerinde ise etik tutumlar, niyetler ve davranışlar bilgi teknolojileri ile yakından ilgilidir. Mason (1986), bilgi çağında dört önemli konu başlığı olduğunu belirtmiştir. Bunlar, gizlilik, mülkiyet hakları, doğruluk (doğruluğu kanıtlanmış bilgi) ve ulaşılabilirliktir. Gizlilik bir kişinin sahip olduğu özel bilgilerinin korunması ve üçüncü kişiler ile paylaşılmaması durumudur. Mülkiyet, bilginin sahibinin kim olduğu ve bu sahipliğin neleri kapsadığı ile ilgilidir. Ulaşılabilirlik ise, bilgiyi, özellikle yasal yollardan elde edebilme durumudur (Stylianou v.d., 2013).

Zawawi, bilgi paylaşımını bireyler ya da örgütlerin becerilerini, deneyimlerini ve bilgilerini kültürel olarak sosyal etkileşime almaları olarak tanımlamıştır (Zawawi, 2011). Bilgi paylaşımının temel amacı, bireyin deneyimleri ve bilgisini iletmek ve bunları örgütsel kaynaklar olarak saklayıp, örgütsel sağlığın artmasını ve örgütsel verimliliğin hayata geçmesini sağlamaktır (Allameh ve Ahmad 2012). Seonghee ve Boryung (2008), bilgi paylaşımını bilgiye ihtiyacın farkında olma durumu, teknik ve sistematik altyapı inşaa etme durumu ve diğer örgüt üyelerinin ihtiyacı olduğu bilgiyi erişilebilir kılma olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca bilgi paylaşımı, örgütlerde yardım almaya ve rekabette ancak başkalarından öğrendiklerini de aktif olarak kullanabileceğini düşünmeye eğilimli bireyler var olduğunda ortaya çıkabilmektedir (Bello ve Oyekunle, 2014). İhtiyacı olduğu bilginin bilgi paylaşımı yaşanan bir örgütte kendisine sunulduğunu gören birey; örgütteki sosyal etkileşim ve deneyim aktarımları ile etkinlik ve verimliliklerini maksimize edecek faaliyetleri hayata geçirebilmektedirler. Bu durum da, örgütte çalışanların performanslarını genel olarak pozitif etkileyecek bir sonuç ortaya koymaktadır.

Cheng, Iio ve Lau, iki özel olmayan bilgi paylaşımı türü olduğunu ifade etmektedir. İlki; “kişiden kişiye paylaşım” olan *yakın ağ paylaşımı* ve diğeri ise “merkezi açık havuz kanalı” olan *açık ağ paylaşımı*dır. Yakın ağ paylaşımı modelinde, birey, paylaşım şekline ve bilgi paylaşacağı partnerlerini seçim konusuna kara vermede özgürdür. Bu tip etkileşimler daha kişisel ilişkilere ve

doğrudan paylaşımına odaklanmaktadır. Kişisel ilişkiler ve güven gibi pek çok faktör bu modelin başarısını açıklayabilmektedir. Diğer yandan açık ağ paylaşım modeli ise; genellikle merkezi veritabanı sistemleri vasıtasıyla bilgi yönetim sistemleri ile grup üyeleri ile bilgi paylaşımına odaklanmaktadır. Bu model, çoklu sistem içerisinde birçok üyenin bilgi varlıklarını sisteme aktarması ile anlam kazanmaktadır. Bu nedenle örgüt üyelerinin sisteme bilgi aktarması gönüllük esasına da dayanmaktadır.

4 ÖRGÜTSEL DÜZEYDE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİNDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN ROLÜ

4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Firmaların operasyonel ve finansal performanslarının artmasında kritik rol oynayan çalışan performansı, 21. yy'ın bilgi iletişim teknolojileri vasıtasıyla iletişim aracılığı ile de pozitif yönlü etkilenmektedir(Lavanson, 2007). Firmalarda çalışanların performanslarının artmasını sağlayan önemli etkenlerden biri, çalışanlar arasında bilginin açık bilgi olarak paylaşımının olmasına da bağlıdır. Ancak bununla birlikte, bilgiye erişimin son derece kolay ve hızlı olduğu rekabet dünyasında; örgüt içi ve dışında firmaların etik dışı davranışlar göstermesine de neden olabilmektedir. Birçok uluslararası firmanın iş süreçlerinde, resmi ya da resmi olmayan durumlarda, kontrol ya da kontrol dışında sergiledikleri etik dışı davranışlar, çalışanların performanslarını da etkilemektedir.

Bu araştırmanın amacı; çalışan performansına etki eden örgütsel seviyedeki bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemek ve örgütsel düzeydeki etik dışı davranışların bu ilişkideki moderatör etkisini gözlemlemek üzerine tasarlanmıştır.

4.2 Araştırma Metodolojisi

Bu çalışma kapsamında, literatür değerlendirmesine dayalı olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Verilerin anket yöntemiyle toplandığı bu çalışmada, mal, hizmet ve fikir üretimi yapan işletmelerde her kademedeki çalışanlara; örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı, örgütlerde etik dışı davranışlar ve çalışanların performanslarına ilişkin sorular sorulmuştur. Hazırlanan soruların ölçekleri, ilgili alanın detaylı literatür araştırması sonucunda oluşturulmuştur.

4.2.1 Ölçeklerin Geliştirilmesi

Araştırma değişkenlerini ifade eden kavramları uygulamada test edebilmek için, Tablo 1'de değinilen ve literatürde geçerli ve güvenilir olarak kabul edilmiş ölçekler taranmıştır. Bunun yanı sıra önceki araştırmalarda geliştirilen ölçekler

gözönünde bulundurularak geliştirilmiş ifadeler; ön test sürecinde elde edilen veriler ışığında yeniden uyarlama sürecinden geçirilerek araştırma ölçeklere nihai hali verilmiştir.

Bu aşamada; bilgi paylaşımı konusu Connelly ve Kelloway(2003) tarafından oluşturulan ve ardından Staples ve Webster(2007) çalışmalarında uyarladıkları ölçek üzerinde incelenmiştir. Anket uygulaması için bu çalışmalar referans olarak alınmıştır.

Örgütsel düzeyde etik dışı davranışlara ilişkin araştırmanın literatür bölümünde de değinildiği üzere pek çok ölçümleme methodu bulunmaktadır. Ancak bu ölçümleme yöntemlerine kapsamlı bir ölçek ile Kaptein(2004) öneri geliştirmiş; 2008 yılında ise ölçeğini daha da genişletmiştir. Bu araştırmada ise anketin etik dışı davranışlar konusundaki ölçümlemesi bu ölçek sorularının uyarlanması ile hazırlanmıştır.

Çalışan performansı ise literatürde “çalışanların iş performansı” başlığı ile birçok insan kaynakları yaklaşımı içeren çalışmada ölçümlenen bir konudur(Bouckennooghe vd, 2015; Atan vd., 2015; Marin-Garcia ve Tomas, 2015; Ditzian vd., 2015). Ancak bu ölçümleme tekniği; çalışanların performanslarının ilgili yöneticileri tarafından değerlendirilmesi ile ölçümlemenin farklı kişilere yapılmasını gerektirmektedir. Çalışanların kendi performanslarını değerlendirmelerini sağlayan ve bu çalışmada uyarlanarak kullanılan ölçek ise Ocal tarafından 2008 yılında geliştirilmiştir. Tablo 6 araştırmada kullanılan ölçekleri özetlemektedir.

Tablo 9: Araştırma Ölçekleri

Değişken	Kaynak
Bilgi Paylaşımı	Staples ve Webster, 2008 Bello ve Oyekunle, 2014 Wang, Tseng ve Yen, 2014 Cai vd., 2013 Baig, Khan ve Chaudhry, 2014
Etik Dışı Davranışlar	Kaptein, 2004 Kaptein, 2008
Çalışan Performansı	Ocal, 2011 Bouckenoooghe vd, 2015 Atan vd., 2015 Marin-Garcia ve Tomas, 2015 Ditzian vd., 2015

İfadelerin hepsinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Araştırma anketini oluşturmak için kullanılan ölçeklerdeki ifadeler İngilizce’dir. Kullanılan tüm ifadeler öncelikle Türkçe’ye çevrilmiş ve ardından yeniden İngilizceye çevirisi yapılarak ifadelerin aynı anlamı içerip içermediği kontrol edilmiştir. Anket anlatımı ve ifade edilmek istenen vurgular çalışma alanına hakim olan, farklı disiplinlerde görev yapan 5 akademisyene ön test öncesinde kontrol ettirilmiştir. Ardından ise çeşitli sektörlerde yer alan firmalarda görev yapan cevaplayıcılara okutularak anlamsal birlikteliğin sağlanması yapılmıştır. Anket sorularının uyarlanmasında en çok dikkat edilen nokta ise; soruların uyarlamada mümkün olduğunca ana ölçekte yer alan ifadelere kısa, açık, anlaşılır ve yeterince özel olarak değinmesine dikkat edilmesidir(Zikmund, 2000).

4.2.2 Ölçeklerin Ön Testi

Araştırmada ölçme hatasını minimuma indirmek ve gözlemlenecek değerlerin gerçek değerleri temsil etmesini sağlamak için ön test uygulaması gerçekleştirilmiştir. Buna göre işletmelerde lider ve aynı zamanda yönetici olarak görev yapan 40 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama için işletmelerde çalışanların tercih edilmiştir. Bu anlamda; ölçme hatalarının derecesini belirlemek üzere güvenilirlik analizi yapılmış uygun olmayan ifadeler çıkarılarak ankete nihai hali verilmiştir.

4.2.3 Evren ve Örneklem

Anakütle Türkiye’de faaliyette bulunan firmalarda çalışmakta olan tüm örgüt üyelerinden oluşmaktadır. Kullanılan kolayda örnekleme yönteminde örnek seçiminin subjektif olması ve örnekleme oluşturan bireylerin gerçeği temsil edip etmedikleri (örgüt içinde gerçek anlamda çalışanların örgütsel düzeyde etik dışı davranışlara dair gözlemlerinin olup olmaması) durumu araştırmanın genelleme problemini yansıtmaktadır. Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi kartopu yöntemidir. Örneklemin içinde yer alan firmaların tümü Türkiye/Marmara bölgesinde ve ağırlıklı olarak İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ ve Çorlu illerinde bulunmaktadır. Araştırmada ilgili firma çalışanlarına toplam 450 adet anket yollanmıştır. Ancak bunlar arasından geri dönüş yapan cevaplayanların anket sayısı ise 298 adettir. Bu anketlerin sıralanması ve numaralandırılması sürecinde cevaplama hatası gözle görülür nitelikte olanlardan 53 adedi tespit edilerek analize dahil edilmemiştir. Kodlama ve veri girişinden sonra 245 anket analize dahil edilmiştir.

Eğitim, gıda, kimya, perakende, elektronik, mobilya, otomotiv, turizm, bilişim, tekstil gibi farklı sektörlerden veri toplanmıştır. Bu sektörlerde yer alan işletmelerden veri toplanırken firmaların çalışan sayılarının 20’nin üzerinde ve ağ tipi örgüt yapısına sahip olan firmalar olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma alanının bu nitelikte firmaların oluşturduğu çalışmada tek kaynak yanlılığının önüne geçmek için her bir firmadan en az iki çalışandan veri toplanmasına önem verilmiştir.

4.2.4 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı verilerin il düzeyinde toplanmış olmasıdır. Veriler zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla Türkiye genelinde değil İstanbul geneli ve çevre illerinde coğrafi ve sektörel dinamikler gözönünde bulundurularak işletmelerde çalışanlardan elde edilmiştir.

4.3 Analiz ve Bulgular

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 20.0 istatistik paket programı ve IBM SPSS AMOS paket programı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Frekans analizi yardımı ile güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olan araştırma verilerindeki değişkenlerin sıklık dağılımları belirlenmiştir. Daha sonra ise faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanarak veriler analiz edilmiştir. Analizlerin sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

4.3.1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 2’de verilmiştir. Bu çalışmada anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyeti, çalışan sayısı, firmalarının faaliyet süresi, yaşı, ünvanı ve çalıştıkları bölümler incelenmiş ve özetlenmiştir.

Tablo 7 araştırmaya katılan firmaların %62’sinin çalışan sayısının 20-250 aralığında olduğunu göstermektedir.

Bu verilere göre araştırmaya katılan firmaların faaliyet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde faaliyet sürelerinin belirgin şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Yine Tablo 7, firmaların %67’sinin 10 yılı aşkın süredir faaliyette olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan kişilerin %84'ünün 21-39 yaş aralığında olduğu ortaya konulmuştur. Anketi cevaplayanların çalıştıkları bölümlerle ilgili veriler ise, heterojen, dengeli ve ortalama firma yapısıyla uyumlu bir dağılımın varlığını ortaya koymaktadır.

Tablo 10: Demografik Özellikler Tablosu

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
Kadın	92	38	38
Erkek	153	62	100
TOPLAM	245	100	
<i>Çalışan Sayısı</i>	<i>Frekans</i>	<i>Oran (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
20-250	150	62	62
251-500	18	7	69
501-1000	17	7	76
1001 ve daha fazla	60	24	100
TOPLAM	245	100	
<i>Faaliyet Gösterilen Süre</i>	<i>Frekans</i>	<i>Oran (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
1-5 yıl	26	19	19
6-10 yıl	19	14	33
11-15 yıl	13	10	43
16-20 yıl	30	12	55
21 yıl ve daha fazla	157	45	100
TOPLAM	245	100	
<i>Yaş</i>	<i>Frekans</i>	<i>Oran (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
60-69	6	1	1
50-59	7	1	2
40-49	34	14	16
30-39	111	46	62
21-29	87	38	100
TOPLAM	245	100	
<i>Bölüm</i>	<i>Frekans</i>	<i>Oran (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
Yönetim	67	27	27
Üretim	7	3	30
Muhasebe-Finans	8	18	48
İK	8	3	51
Satış-Pazarlama	33	14	65
Diğer	122	35	100
TOPLAM	245	100	

4.3.2 Ölçeklerin Açıklayıcı, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın başında, veri setindeki değişkenlerin faktör analizi için uygunluğu incelenmiştir. İlk önce, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri hesaplandı. KMO örneklem yeterlilik değeri 0,948 olarak bulundu ve bunun önerilen 0,50'den çok yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Bartlett Küresellik testinin ($\chi^2 (1666) = 990, p < 0,01$) % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir(Field, 2005).

Öncelikle amaç, araştırmanın değişkenlerini oluşturan etik dışı davranışlar, bilgi paylaşımı ve çalışan performansı faktörlerini(kavramlarını) oluşturan ifadeleri belirlemek ve komposit değerleri hesaplamak olması dolayısıyla "Açıklayıcı Faktör Analizi" yöntemi ile birlikte "Temel Bileşenler Analizi" kullanılmıştır. İki adet ifade, bir faktöre yüklenmediği ve faktör yükünün 0,50'ye eşit veya büyük olma kriterini yerine getirmediği, birden fazla faktöre yüklendiği(diğer faktörlerdeki faktör yükü-çapraz yük-, cross-loading) 0,40 veya yukarı olduğu için elenmiştir.

Yukarıda anlatılan süreç sonucunda kalan 57 gösterge ile temel-bileşenler faktör analizi (varimax dönüştürme ile) uygulanmıştır. Bütün göstergelerin faktör yükleri 0,50 nin üzerinde ve çapraz yükleri (cross-loadings) 0,30'un altında olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonuçları (faktör yükleri, toplam açıklanan varyans) Tablo 8'de görülmektedir. Tablo 8'de de görüldüğü gibi, ifadeler uygun olan ölçekleri oluşturmaktadır. Ayrıca bütün faktör yükleri 0,50'den büyük olduğu için yapı geçerliliği mevcuttur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan değişkenlere ait faktörlerin belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre elde edilen veriler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşen									Açıklanan Varyans
	Bilgi Paylaşımı	Hissedarlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Müşterilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Tedarikçilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Toplumsal Düzeyle Firma Etik Dışı Davranışlar	Temel Çalışan Performansı	İleri Seviyede Çalışan Performansı	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	
Firmamdaki bireyler, en iyi fikirlerini kendilerinde tutarlar.	,822									26,62
Firmamdaki bireyler, bilgi/fikirlerini diğerleri ile paylaşmaya gönüllüdür.	,818									
Firmamdaki bireyler, fikirlerini diğerleri ile açıkça paylaşır.	,806									
Firmamdaki uzman bilgiye sahip kişiler, ekipteki diğer kişilere yardım etmeye gönüllüdür.	,788									
Çalışma ekibim, iş arkadaşlarımla bilgi/fikirlerini kullanma konusunda iyidir.	,763									
İşimle ilgili yeni birşeyler öğrendiğimde bunu çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	,759									
Çalışma arkadaşlarımla bana iş yapma yeteneklerimle ilgili birşeyler sorduklarında yanıtlıyorum.	,754									
Çalışma arkadaşlarıma onların iş yapma yetenekleri ile ilgili birşeyler sorduğumda yanıtlarlar.	,733									

	Bilgi Paylaşımı	Hissedarlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Müşterilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Tedarikçilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Toplumsal Düzeyde Firma Etik Dışı Davranışlar	Temel Çalışan Performansı	İleri Seviyede Çalışan Performansı	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	Açıklanan Varyans
Firmamdaki varlıklar (para, ekipman, malzeme...) çalınır veya kötüye kullanılır.		,682								7,30
Firmamdaki bilgisayar, ağ bağlantısı veya veritabanında güvenlik açığı yaratılır.		,770								
Firmamdaki organizasyonun gizli veya özel bilgileri suiistimal edilir veya kötüye kullanılır.		,836								
Firmamda doküman saklama kuralları ihlal edilir.		,873								
Firmamda analistlere ve yatırımcılara uygun olmayan bilgiler sağlanır.		,859								
Firmamda şirket çalışanları, şirketin gizli bilgilerini kullanarak hisse senedi alım satımı yaparlar.		,744								
Firmamda çıkar çatışması yaratacak faaliyetlerde bulunulur. (ek iş faaliyetlerinin iş saatlerinde yapılması, akrabalık ilişkilerine dayalı terfi sistemi olması...)		,599								

	Bilgi Paylaşımı	Hissedarlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Müşterilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Tedarikçilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Toplumsal Düzeyde Firma Etik Dışı Davranışlar	Temel Çalışan Performansı	İleri Seviyede Çalışan Performansı	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	Açıklanan Varyans
Firmamda organizasyonun kaynakları kötüye kullanılır, boşa kullanılır veya kötü yönetilir.		,683								
Firmamda satış ve pazarlama faaliyetleri aldatıcı veya yanlış anlaşılacak şekilde cazip gösterilir.			,847							16,28
Firmamda müşterilere yanıltıcı veya yanlış faturalar sunulur.			,823							
Firmamda çalışanlara antirekabet uygulamaları cazip gösterilir.			,703							
Firmam tarafından rakiplerin gizli bilgileri uygunsuz şekilde elde edilir.			,787							
Firmamdaki ürün kalitesi veya güvenlik test sonuçları, olduğundan daha iyi gösterilir.			,683							
Firmamda tüketicilerin veya müşterilerin bilgilerinin mahremiyetine uyulmaz.			,749							

	Bilgi Paylaşımı	Hissedarlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Müşterilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Tedarikçilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Toplumsal Düzeyde Firma Etik Dışı Davranışlar	Temel Çalışan Performansı	İleri Seviyede Çalışan Performansı	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	Açıklanan Varyans
Firmamda tarihsiz, onaysız veya şartsız müşteri sözleşmeleri oluşturulur.			,806							11,50
Firmamda müşteriler ile yapılan sözleşmelerdeki süreler ihlal edilir.			,818							
Firmamda çalışanlara karşı ayrımcılık yapılır. (yaş, cinsiyet, dini inançlar, cinsel tercih... gibi konularda)				,732						
Firmamda ekip üyelerine rahatsızlık verilir veya düşmanca iş ortamı yaratılır. (sindirme, ırkçılık, rahatsız etme, sözlü taciz, fiziksel şiddet...)				,857						
Firmamda işyeri sağlık kuralları veya güvenlik kuralları ihmal edilir.				,857						
Firmamda çalışanların maaşları, fazla mesaieleri veya kıdem tazminatları ihmal edilir.				,813						
Firmamda çalışan gizliliği ihmal edilir.				,857						

	Bilgi Paylaşımı	Hissedarlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Müşterilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Tedarikçilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Toplumsal Düzye Firma Etik Dışı Davranışlar	Temel Çalışan Performansı	İleri Seviyede Çalışan Performansı	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	Açıklanan Varyans
Firmamda tedarikçi seçim kuralları ihlal edilir.					,748					3,19
Firmamda tedarikçilerden uygun olmayan hediye, iyilik, davet ve bahşişler kabul edilir.					,811					
Firmamda tedarikçilere doğru olmayan fatura ve benzeri kayıtlara istinaden ödeme yapılır.					,868					
Firmamda tarihsiz, şartların veya onayların eksik olduğu tedarikçi sözleşmelerine rağmen işe başlanır.					,714					
Firmamda tedarikçilerin gizli bilgileri veya mülkiyet hakları ihmal edilir.					,774					
Firmamda tedarikçiler ile yapılan sözleşme şartlarına veya ödeme sürelerine uyulmaz.					,731					
Firmamda piyasada itibarı zayıf olan tedarikçiler ile de iş yapılır.					,820					

	Bilgi Paylaşımı	Hissedarlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Müşterilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Tedarikçilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Toplumsal Düzye Firma Etik Dışı Davranışlar	Temel Çalışan Performansı	İleri Seviyede Çalışan Performansı	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	Açıklanan Varyans
Firmamda çevresel koşullara ve düzenlemelere uyulmaz.						,748				2,80
Firmamın faaliyetlerinde halk güvenlik riskleri ile karşı karşıya bırakılır.						,779				
Medyadan veya halktan gelen şikayetler yanlış anlaşılır veya yanlış yönlendirilir.						,797				
Denetleyici kurumlar hatalı veya yanlış bilgilendirilir.						,835				
Firmam tarafından yabancı ve yerel yetkililere uygun olmayan politik veya finansal katkılar yapılır.						,792				
Üçüncü taraflar ile muhtemel para aklama işleri yapılır veya uluslararası ticari kısıtlamalar ile ambargo altına alınmış yasaklı işler yapılır.						,799				
Uluslararası insan ve işçi hakları ihlal edilir.						,787				

	Bilgi Paylaşımı	Hissedarlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Müşterilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Tedarikçilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Toplumsal Düzeyde Firma Etik Dışı Davranışlar	Temel Çalışan Performansı	İleri Seviyede Çalışan Performansı	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	Açıklanan Varyans
Mesleğim ile ilgili güncel bilgi ve gelişmeleri takip ederim.							,666			2,61
Görevlerimi doğru ve standartlara uygun yaparım.							,829			
İş ortamındaki ilişkilerimde dengeli ve tutarlıyım.							,854			
İş arkadaşlarıma karşı saygılı ve anlayışlıyım.							,838			
Ortaya koyduğum iş ve performansım ile ilgili eleştiri ve değerlendirmelere açığım.							,820			
İşimin gerektirdiği teknolojik gelişmeleri takip ederim.							,760			

	Bilgi Paylaşımı	Hissedarlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Müşterilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Tedarikçilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar	Toplumsal Düzeyde Firma Etik Dışı Davranışlar	Temel Çalışan Performansı	İleri Seviyede Çalışan Performansı	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	Açıklanan Varyans
Gerektiğinde grup çalışmalarına kolayca adapte olabilirim.								,813		2,25
Sorunlara hızlı ve başarılı bir şekilde çözüm üretirim.								,788		
Kişisel yeteneklerimi iş hayatımda başarıyla kullanırım.								,782		
Kurumumun amaç ve hedeflerini desteklemekteyim.									,883	2,21
Kurumumu her ortamda özenle temsil ederim.									,923	
Kurumuma karşı sorumluluk duygum gelişmiştir.									,896	
Kurumuma karşı bağlılık duygum gelişmiştir.									,853	
Öz değerlendirme yaparak kendimi sürekli geliştiririm.									,769	
C.A.	0,85	0,93	0,88	0,77	0,76	0,88	0,79	0,68	0,77	
R ² (Açıklanan Varyans)	26,62	7,30	16,28	11,50	3,19	2,80	2,61	2,25	2,21	
Toplam Açıklanan Varyans	74,76									

Ölçeklerin geçerliliğini ayrıntılı olarak araştırmak için veri seti doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısal Eşitlik Modeli yardımı ile gerçekleştirilen bir yöntemdir. Çalışmadan doğrulayıcı faktör analizi yapmak için AMOS Yapısal Eşitlik Modeli yazılımı kullanılmıştır. Ölçüm modeli 9 faktörden oluşmaktadır ve faktör yüklerinin yalnızca bir faktörü oluşturmalarına izin verilmektedir. Yani bir faktör yükü birden fazla faktörü oluşturmamaktadır. Maksimum olabilirlik yöntemi kullanılarak elde edilen çözümde 57 faktör yükünün ilgili faktörlere yüklendiği görülmektedir. Bu yaklaşımda örgütsel etik dışı davranışlar beş boyutta; çalışan performansı üç boyutta ve bilgi paylaşımı tek boyutta incelenmiş ve geçmiş çalışmalarda elde edilen verilerle benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu da ölçeklerin geçerliliği hakkında güçlü ampirik kanıtlar ortaya koymaktadır. Yapı geçerliliği uyuşma ve ayrışma geçerliliği olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. Her iki geçerliliği test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Tablo 12: Model Değişkenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Sonuçları

	Standartlaştırılmamış Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	S.E.	C.R.	AVE	Kompozit Güvenilirlik
Bilgi Paylaşımı						
Firmamdaki bireyler, en iyi fikirlerini kendilerinde tutarlar.	1,000	,822	_a	_b	0.50	0.85
Firmamdaki bireyler, bilgi/fikirlerini diğerleri ile paylaşmaya gönüllüdür.	2,793	,818	,751	3,717		
Firmamdaki bireyler, fikirlerini diğerleri ile açıkça paylaşır.	2,717	,806	,735	3,697		
Firmamdaki uzman bilgiye sahip kişiler, ekipteki diğer kişilere yardım etmeye gönüllüdür.	2,958	,788	,797	3,711		
Çalışma ekibim, iş arkadaşlarının bilgi/fikirlerini kullanma konusunda iyidir.	2,415	,763	,656	3,680		
İşimle ilgili yeni bir şeyler öğrendiğimde bunu çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.	2,138	,759	,593	3,605		
Çalışma arkadaşlarım bana iş yapma yeteneklerimle ilgili bir şeyler sorduklarında yanıtlarım.	3,385	,754	1,130	2,997		
Çalışma arkadaşlarıma onların iş yapma yetenekleri ile ilgili bir şeyler sorduğumda yanıtlarlar.	2,276	,733	,636	3,579		

	Standartlaştırılmamış Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	S.E.	C.R.	AVE	Kompozit Güvenilirlik
Hissedarlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar						
Firmamdaki varlıklar (para, ekipman, malzeme...) çalınır veya kötüye kullanılır.	1,000	,682	_a	_b	0,60	0,93
Firmamdaki bilgisayar, ağ bağlantısı veya veritabanında güvenlik açığı yaratılır.	1,112	,770	,101	11,055		
Firmamdaki organizasyonun gizli veya özel bilgileri suiistimal edilir veya kötüye kullanılır.	1,241	,836	,104	11,925		
Firmamda doküman saklama kuralları ihlal edilir.	1,222	,873	,099	12,393		
Firmamda analistlere ve yatırımcılara uygun olmayan bilgiler sağlanır.	1,187	,859	,097	12,191		
Firmamda şirket çalışanları, şirketin gizli bilgilerini kullanarak hisse senedi alım satımı yaparlar.	1,026	,744	,096	10,724		
Firmamda çıkar çatışması yaratacak faaliyetlerde bulunulur. (ek iş faaliyetlerinin iş saatlerinde yapılması, akrabalık ilişkilerine dayalı terfi sistemi olması...)	,894	,599	,102	8,801		
Firmamda organizasyonun kaynakları kötüye kullanılır, boşa kullanılır veya kötü yönetilir.	,885	,683	,090	9,885		
Müşterilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar						
Firmamda satış ve pazarlama faaliyetleri aldatıcı veya yanlış anlaşılacak şekilde cazip gösterilir.	1,000	,847	_a	_b	0,56	0,79
Firmamda müşterilere yanıltıcı veya yanlış faturalar sunulur.	,965	,823	,060	15,946		
Firmamda çalışanlara antirekabet uygulamaları cazip gösterilir.	,887	,703	,070	12,624		
Firmam tarafından rakiplerin gizli bilgileri uygunsuz şekilde elde edilir.	,995	,787	,067	14,926		
Firmamdaki ürün kalitesi veya güvenlik test sonuçları, olduğundan daha iyi gösterilir.	,838	,683	,069	12,079		
Firmamda tüketicilerin veya müşterilerin bilgilerinin mahremiyetine uyulmaz.	,901	,749	,065	13,817		
Firmamda tarihsiz, onaysız veya şartsız müşteri sözleşmeleri oluşturulur.	,975	,806	,063	15,547		
Firmamda müşteriler ile yapılan sözleşmelerdeki süreler ihlal edilir.	1,016	,818	,064	15,785		

	Standartlaştırılmamış Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	S.E.	C.R.	AVE	Kompozit Güvenilirlik
Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışlar						
Firmamda çalışanlara karşı ayrımcılık yapılır. (yaş, cinsiyet, dini inançlar, cinsel tercih... gibi konularda)	1,000	,732	_a	_b	0,55	0,88
Firmamda ekip üyelerine rahatsızlık verilir veya düşmanca iş ortamı yaratılır. (sindirme, ırkçılık, rahatsız etme, sözlü taciz, fiziksel şiddet...)	1,160	,857	,086	13,461		
Firmamda işyeri sağlık kuralları veya güvenlik kuralları ihmal edilir.	1,119	,857	,083	13,444		
Firmamda çalışanların maaşları, fazla mesaieleri veya kıdem tazminatları ihmal edilir.	1,110	,813	,088	12,659		
Firmamda çalışan gizliliği ihmal edilir.	1,089	,857	,081	13,423		
Tedarikçilere Yönelik Etik Dışı Davranışlar						
Firmamda tedarikçi seçim kuralları ihlal edilir.	1,000	,748	_a	_b	0,47	0,77
Firmamda tedarikçilerden uygun olmayan hediye, iyilik, davet ve bahşişler kabul edilir.	1,122	,811	,086	13,126		
Firmamda tedarikçilere doğru olmayan fatura ve benzeri kayıtlara istinaden ödeme yapılır.	1,174	,868	,083	14,191		
Firmamda tarihsiz, şartların veya onayların eksik olduğu tedarikçi sözleşmelerine rağmen işe başlanır.	1,031	,714	,090	11,406		
Firmamda tedarikçilerin gizli bilgileri veya mülkiyet hakları ihmal edilir.	1,028	,774	,082	12,458		
Firmamda tedarikçiler ile yapılan sözleşme şartlarına veya ödeme sürelerine uyulmaz.	1,008	,731	,087	11,633		
Firmamda piyasada itibarı zayıf olan tedarikçiler ile de iş yapılır.	1,002	,820	,086	13,126		

	Standartlaştırılmamış Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	S.E.	C.R.	AVE	Kompozit Güvenilirlik
Toplumsal Düzeyde Etik Dışı Davranışlar						
Firmamda çevresel koşullara ve düzenlemelere uyulmaz.	1,000	,748	_a	_b	0,59	0,88
Firmamın faaliyetlerinde halk güvenlik riskleri ile karşı karşıya bırakılır.	1,046	,779	,084	12,488		
Medyadan veya halktan gelen şikayetler yanlış anlaşılır veya yanlış yönlendirilir.	,981	,797	,077	12,799		
Denetleyici kurumlar hatalı veya yanlış bilgilendirilir.	1,053	,835	,078	13,488		
Firmam tarafından yabancı ve yerel yetkililere uygun olmayan politik veya finansal katkılar yapılır.	1,024	,792	,080	12,724		
Üçüncü taraflar ile muhtemel para aklama işleri yapılır veya uluslararası ticari kısıtlamalar ile ambargo altına alınmış yasaklı işler yapılır.	1,015	,799	,079	12,865		
Uluslararası insan ve işçi hakları ihlal edilir.	,991	,787	,078	12,650		
Temel Çalışan Performansı						
Mesleğim ile ilgili güncel bilgi ve gelişmeleri takip ederim.	1,000	,666	_a	_b	0.50	0.78
Görevlerimi doğru ve standartlara uygun yaparım.	1,268	,829	,111	11,420		
İş ortamındaki ilişkilerimde dengeli ve tutarlıyım.	1,212	,854	,104	11,692		
İş arkadaşlarıma karşı saygılı ve anlayışlıyım.	1,219	,838	,106	11,535		
Ortaya koyduğum iş ve performansım ile ilgili eleştiri ve değerlendirmelere açığım.	1,111	,820	,098	11,316		
İşimin gerektirdiği teknolojik gelişmeleri takip ederim.	1,046	,760	,099	10,577		

	Standartlaştırılmamış Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	S.E.	C.R.	AVE	Kompozit Güvenilirlik
İleri Çalışan Performansı						
Gerektiğinde grup çalışmalarına kolayca adapte olabilirim.	1,000	,813	_a	_b	0,43	0,69
Sorunlara hızlı ve başarılı bir şekilde çözüm üretirim.	1,046	,788	,084	12,488		
Kişisel yeteneklerimi iş hayatımda başarıyla kullanırım.	,981	,782	,077	12,799		
Gerektiğinde grup çalışmalarına kolayca adapte olabilirim.	1,053	,813	,078	13,488		
İçselleştirilmiş Çalışan Performansı						
Kurumumun amaç ve hedeflerini desteklemekteyim.	1,000	,883	_a	_b	0,67	0,86
Kurumumu her ortamda özenle temsil ederim.	1,010	,923	,047	21,629		
Kurumuma karşı sorumluluk duygum gelişmiştir.	1,006	,896	,050	20,159		
Kurumuma karşı bağlılık duygum gelişmiştir.	,961	,853	,053	18,232		
Öz değerlendirme yaparak kendimi sürekli geliştiririm.	,846	,769	,056	15,086		
<p>Not: SE standart olmayan çözümden elde edilmiş standart hatayı, C.R.(Critical Ratio) t test değerini ifade etmektedir. a Faktör yükü tahmin etme amacı için 1 olarak sabitlenmiştir. b t-değerleri (kritik oran) standart olmayan çözüm kullanılarak hesaplanmıştır ve hepsi 0.01 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır (sıfırdan farklıdır).</p>						

Uyuşma geçerliliğini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli yardımı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yüklerinin t-test değerleri (kritik oran) kullanılmaktadır. Faktör yüklerinin t-test değerlerinin yüksek olması (2'den büyük) uyuşma geçerliliğinin olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile eğer bütün faktör yükleri kendi standart hatasının en az iki katı ise ölçeğin uyuşma geçerliliği gösterdiği kabul edilir. Tüm t-test değerlerinin anlamlı olması değişkenlerin kavramı etkin bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir. Ölçüm modelinin χ^2 değeri 3359,5 olarak elde edilmiştir. Ayrıca χ^2 / df oranının 3'den küçük olması gerekmektedir. Bu oranın 2,054 olması modelin kabul edilir seviyede olduğunu göstermektedir. Ki-kare istatistiği örneklem hacmine karşı duyarlı olduğu için modelin uygunluğunu test etmek üzere Tablo 10'da ikincil uyum indeksleri de incelenmiştir. Buna bağlı olarak ölçüm modeli ile verilerin birbirleri ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür. Uyum indeksleri-karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,91, artımsal uyum indeksi (IFI) 0,91, Tucker- Lewis İndeksi (TLI) 0,92 ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,048 olarak elde edilmişlerdir. Bu veriler ölçüm modelinin genel uygunluğunun iyi olduğunu göstermektedir. Tüm bu bilgiler dahilinde ölçeklerin uyuşma geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 13: Uyum İyiliği İstatistikleri

UYUM İYİLİĞİ İNDEKSLERİ	KISALTMASI	BULUNAN DEĞER
Ki Kare Değeri	χ^2	3359,508 ($p < 0,01$)
Serbestlik Derecesi	df	1635,58
Ki Kare / Serbestlik Derecesi	χ^2 / df	2,054
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	0,84
Artımsal Uyum İyiliği İndeksi	IFI	0,91
Tucker-Lewis İndeksi	TLI	0,92
Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi	CFI	0,91
Yaklaşım Hatalarının Ortalama Kare Kökü	RMSEA	0,048

Ayrışma geçerliliği, bir kavramın öğelerinin kavramsal olarak diğer kavramların öğeleri ile örtüşmemesini sağlamaktadır. Bir ölçeğin (kavramın) ayrışma geçerliliğini incelemek için ortalama çıkarılan varyansın (AVE) kare kökü ile diğer ölçekler (kavramlar) ile olan korelasyon katsayıları karşılaştırılmaktadır. Eğer ölçeğin (AVE'nin) karekök değeri, diğer ölçekler ile olan korelasyon katsayılarından büyük ise, o ölçeğin ayrışma geçerliliğini sağladığı ispat edilmiş olmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 10'da görüldüğü gibi, her kavramın AVE değeri korelasyon katsayılarının karelerinden küçüktür. Bundan dolayı ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 10'da verilen Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları bütün kavramların kabul edilebilir psikometrik özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Bütün faktörlerin kompozit güvenilirlik (Composite Reliability-CR) ve ortalama çıkarılan varyans (Average Variance Extracted-AVE) katsayıları önerilen eşik değeri olan sırasıyla 0.70 ve 0.50'ye yakın yada bu eşik değerlerin oldukça üstünde olduğu görülmüştür (Fornell ve Larcker, 1981). Ölçüm modelinin (Doğrulayıcı Faktör Analizi yapmak için oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli) uygun olup olmadığı sonucuna birincil ve ikincil uyum indeksleri kullanılarak ulaşılır. Önceden bahsedildiği üzere bu indeksler istenilen değerlerden yüksektir.

4.3.3 Araştırma Hipotezlerinin Testi

Elde edilen faktörler literatüre uygun bir şekilde etiketlenmiştir ve sonuçlar literatür tarafından desteklenmektedir. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve Kompozit Güvenilirlik katsayıları kullanılarak incelenmiştir. Tablo 11'de görüldüğü gibi, ölçeklerin tamamının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve Kompozit Güvenilirlik katsayıları belirlenen eşik değer olan 0.70'den çok yüksek olduğu görülmüştür (Akgün, vd., 2007). Bu da ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 14: Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Bilgi Paylaşımı	4,21	0,58	0,850								
2. Temel Çalışan Performansı	3,87	0,74	0,549**	0,794							
3. İleri Çalışan Performansı	3,28	0,87	0,119**	0,328**	0,680						
4. İçselleştirilmiş Çalışan Per.	3,91	0,82	0,318**	0,185**	0,085	0,772					
5. Hissedarlara Yönelik E.D.D.	3,71	0,82	0,284**	0,215**	0,140**	0,627**	0,936				
6. Müşterilere Yönelik E.D.D.	3,71	0,85	0,115*	0,213**	0,148**	0,281**	0,376**	0,886			
7. Çalışanlara Yönelik E.D.D.	3,78	0,75	0,091	0,170**	0,084	0,248**	0,348**	0,521**	0,772		
8. Tedarikçilere Yönelik E.D.D.	3,80	0,76	0,207**	0,165**	0,175**	0,361**	0,567**	0,143**	0,176**	0,769	
9. Toplumsal Düzeyde E.D.D.	3,56	0,78	0,167**	0,128**	0,102*	0,290**	0,477**	0,226**	0,212**	0,619**	0,871
Cronbach Alfa Güvenirlilik katsayısı			0,85	0,79	0,68	0,77	0,93	0,88	0,77	0,76	0,87
Kompozit Güvenirlilik(CR)			0,85	0,78	0,69	0,86	0,93	0,79	0,88	0,77	0,88
Ortalama Çıkarılan Varyans Değeri (AVE)			0,50	0,54	0,43	0,67	0,60	0,56	0,55	0,47	0,59

*p<0.05, **p<0.01

Tablo 15: Yapısal Eşitlik Modeli İle İlgili Hipotezlere İlişkin Değerler

HİPOTEZLER	İLİŞKİ			Katsayı	Std hata	t	p
H1	Bilgi Paylaşımı	→	Çalışan Performansı	,751	,76	6,37	0,004
H2	Bilgi Paylaşımı	→	Temel Çalışan Performansı	,433	,88	7,48	0,000
H3	Bilgi Paylaşımı	→	İleri Çalışan Performansı	,450	0,88	7,83	0,000
H4	Bilgi Paylaşımı	→	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	,420	,89	7,11	0,000

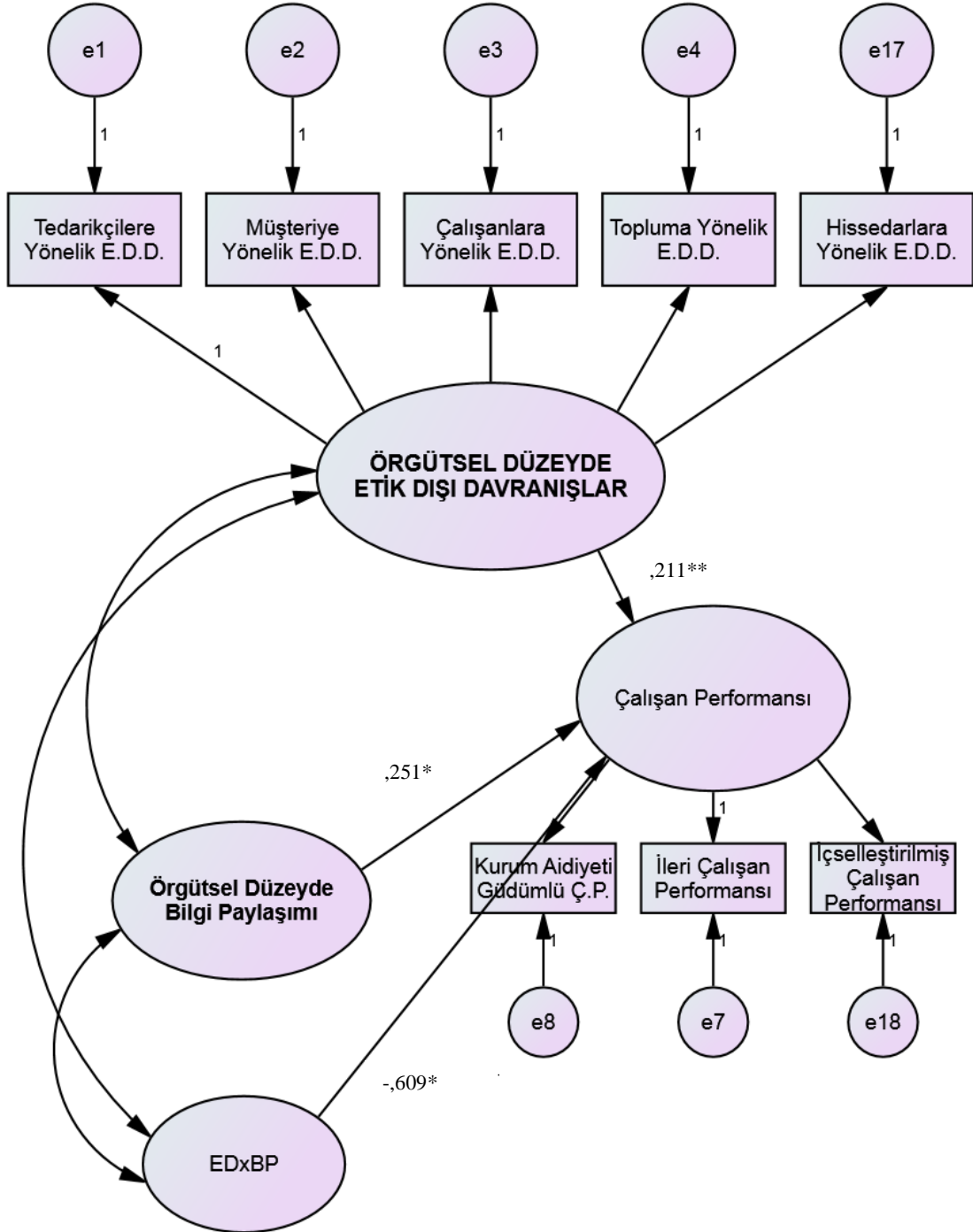
Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Öncelikle çalışan performansı arasında kovaryans bir ilişki kurulmuştur. Çalışan performansı faktörleri arasındaki kovaryansların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Kovaryans analizi sonucunda temel çalışan performansı, ileri çalışan performansı ve içselleştirilmiş çalışan performansı arasında ilişki oluşmaktadır. Tablo 12 bilgi paylaşımı, temel çalışan performansı, ileri çalışan performansı ve içselleştirilmiş çalışan performansı arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bilgi paylaşımı ile temel çalışan performansı arasında pozitif yönde (0,433, $p \leq 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı ve ileri çalışan performansı (0,450, $p \leq 0,01$) ve bilgi paylaşımı ve içselleştirilmiş çalışan performansı (0,420, $p \leq 0,01$) arasında da pozitif yönlü ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı; H1, H2, H3, H4 hipotezleri desteklenmektedir.

4.3.4 Moderatör Değişken Etkisinin İncelenmesi

Araştırma örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı, örgütsel etik dışı davranışlar ve çalışan performansı arasındaki moderatör etkiyi (H5 Araştırma hipotezleri) test etmek için yapısal eşitlik modeli yapılmıştır ve bulgular yorumlanmıştır.

Modelin herhangi bir iyileştirme gereksinimi olup olmadığına bakmak adına modifikasyon indeksi incelenmiş herhangi bir modifikasyon gereksinimine gerek duyulmadığı görülmüştür.

Yol analizi için önerilen modelin eldeki veri seti ile uyumunun ortaya konulmasının ardından modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler (araştırma hipotezleri) test edilmiştir. Şekil 3’de önerilen modele ait yol analizi sunulmuştur.



Şekil 2: Araştırma Modeli

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Yukarıdaki verilere göre örgütsel seviyede görülen etik dışı davranışlar, örgütsel düzeydeki bilgi paylaşımının çalışan performansı ilişkisinde negatif yönlü bir moderatör etkiye sahiptir ($\beta=-652$, $p<0,002$). Buna göre; işletmelerde etik dışı davranışların gözlemleniyor olması; çalışan performansını pozitif yönlü etkileyecek olan bilgi paylaşımının azalması yönünde de yorum yapılabilmesini olanaklı kılmaktadır. Bir başka deyişle; örgütlerde etik dışı davranışların gözlemlenmesi durumunda örgütsel bilgi paylaşımının çalışan performansını artırıcı yöndeki etkisi azalmaktadır.

Tablo 16: Bütün Hipotez Testlerinin Sonuçları

No	Hipotez	Link	Yöntem	Sonuç
H1	Bilgi Paylaşımı	→	Çalışan Performansı	YEM Desteklendi
H2	Bilgi Paylaşımı	→	Temel Çalışan Performansı	YEM Desteklendi
H3	Bilgi Paylaşımı	→	İleri Çalışan Performansı	YEM Desteklendi
H4	Bilgi Paylaşımı	→	İçselleştirilmiş Çalışan Performansı	YEM Desteklendi
H5	Örgütsel Düzeyde Etik Dışı Davranış*Bilgi Paylaşımı	→	Çalışan Performansı	YEM Desteklendi

4.3.5 Araştırma Bulgularının Tartışılması

Bu araştırmada, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı, çalışan performansı ve örgütsel düzeyde etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiler modellenerek incelenmiştir. Örgütsel düzeyde etik dışı davranışların bilgi paylaşımı ve çalışan performansı ilişkisi üzerindeki moderatör etkisi vurgulanarak gerek literatürde araştırma yapmakta olan ve yapacak olan araştırmacılar için, gerekse yöneticiler için etik dışı davranışlar değişkenlerini göz önünde bulundurmalarını sağlamaktadır. Bu noktada araştırmacıların çalışmalarında ya da yöneticilerin stratejilerini belirlemeleri sürecinde bu değişkenleri gözetmesi daha yenilikçi kültür ortamı yaratmalarını sağlayarak işletmelerin daha inovatif ürün veya süreç üretmelerini sağlayacaktır. Bu çalışma incelemiş olduğu değişkenler ve ilişkiler vasıtasıyla literatüre konu ile ilgili katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmada, örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı, çalışanların performansı ve örgütsel düzeyde etik dışı davranışlar arasındaki ilişkiler modellenerek incelenmiştir. Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının çalışanların performansına pozitif yönlü etki ediyor olması; firmalarda özellikle verimlik ve etkinliğin artmasını sağlayacak çalışan performansını artırması açısından önem arz etmektedir. Bununla beraber; işletmede görülen etik dışı davranışların var olması; çalışan performansının azalmasına neden olmaktadır.

5 SONUÇ

Araştırmada; örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının çalışan performansına pozitif yönlü etkisi olduğu bulgusu; bilgi çağında firma çalışanlarının teknoloji ve bilgiye erişimin kolaylığı sebebiyle bilgi paylaşma yönünde eğilim gösterdikleri sonucuna da işaret etmektedir. Bununla birlikte; işletmelerde etik dışı davranışların gözlemleniyor olması; bilgi paylaşımının çalışanların performansını artırması yönündeki etkiyi negatif yöne çekmektedir. Çalışanlar; firmalarında işle ilgili ya da yeni fikirleri ile ilgili bilgileri çalışma arkadaşları ile paylaşıırken; firmalarında müşteriye yönelik, hissedarlara yönelik, çalışanlara, tedarikçilere ya da topluma yönelik etik dışı davranışlar gözlemlediklerinde performansları negatif yönlü etkilenmektedir.

Firmalarda özel bilgilerin suiistimal edilmesi, rakiplerin gizli bilgilerinin uygunsuz şekilde elde edilmesi, müşterilere yanıltıcı faaliyetlerin uygulanması, çalışanlar ayrımcılık yapılması, tedarikçi gizli bilgilerinin paylaşılması, çevresel düzenlemelere uyulmaması gibi etik dışı aktivitelerin artması; çalışanların performansında düşüşe neden olmaktadır. Bununla birlikte; çalışmanın temel bulgusu; örgütsel düzeyde etik dışı davranışların; örgütsel bilgi paylaşımının çalışan performansına etkisinde düzenleyici etkiye sahip olmasıdır. Bilgi paylaşımı arttıkça çalışanların performans düzeyindeki artış; firmada gözlemlenen etik dışı davranışların artması durumunda performansın azalmasına neden olacaktır.

Araştırma yalnız İstanbul ili ve çevresinde uygulanmış olması dolayısıyla genelleme sorununa sahiptir ve sonraki araştırmalar daha geniş ölçekte ele alınabilir. Volkswagen, FİFA ve Apple gibi büyük örgütlerde dahi, etik dışı uygulamaların yaşanması, bu uygulamaların bilgi paylaşımı ve çalışan performansı ilişkisi uygulama örneği olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Aalbers, R., Dolfsma, W., & Koppius, O. (2013). Individual Connectedness In Innovation Networks: On The Role Of Individual Motivation. *Research Policy*,42(3), 624-634.

Abedini, A. (2012). An Analysis Of Factors Affecting Staffs Knowledge Sharing In The Central Library Of The University Of Isfahan Using The Extension Of Theory Of Reasoned Action. *International Journal Of Human Resource Studies*, 2(1), 158-174.

Abidi, S. S. R. (2007). Healthcare Knowledge Sharing: Purpose, Practices, And Prospects. In *Healthcare Knowledge Management* (Pp. 67-86). Springer New York.

Akaah, I. P. (1996). "The Influence Of Organizational Rank And Role On Marketing Professionals' Ethical Judgments." *Journal Of Business Ethics*, 15(6), 605-613.

Akaah, I. P., & Lund, D. (1994). "The Influence Of Personal And Organizational Values On Marketing Professionals Ethical Behavior." *Journal Of Business Ethics*, 13(6), 417-430.

Akaah, I. P., Ve Riordan, E. A. (1989). "Judgments Of Marketing Professionals About Ethical Issues In Marketing Research: A Replication And Extension." *Journal Of Marketing Research*, 26: 112-20.

Akarsu, B. (1982). *Ahlak Öğretileri*. Remzi Kitabevi. İstanbul.

Akgün, Ali E., Keskin, Halit. (2003). "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi Süreci." *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5.1: 1-14.

Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin Ve Ayşe Günsel. (2009). *Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler*. Eflatun Yayınevi.

Alias Mazni Ve Roziah Mohd Rasdi Ve Al-Mansor Abu Said. (2012). "The Impact Of Negative Affectivity, Job Satisfaction And Interpersonal Justice On Workplace Deviance In The Private Organizations." *Social Sciences And Humanities*. 20 (3): 829 – 846.

Alim, Yılmaz. (2009). "Felsefenin Sunduğu Bir İmkân Olarak Uygulamalı Etik." *Muhafazakâr Düşünce*. Yıl: 5 - Sayı: 19-20.

Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). "Sabotage In The Workplace: The Role Of Organizational Injustice." *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.

Analoui, F. (1995). "Workplace Sabotage: Its Styles, Motives And Management." *Journal Of Management Development*, 14 (7): 48-65.

- Analoui, F. (1995). Workplace Sabotage: Its Styles, Motives And Management. *Journal Of Management Development*, 14(7), 48-65..
- Anderson, C. R. (1988). *Management: Skills, Functions And Organization Performanc.* Usa: Allyn And Bacon, Inc., 2nd Ed.
- Andersson, L. M. Ve Pearson, C. (1999). "Tit For Tat. The Spiraling E.Ect Of Incivilityin The Workplace." *Academy Of Management Review*. 24, S.452-472.
- Andreoli, N., & Lefkowitz, J. (2009). "Individual And Organizational Antecedents Of Misconduct In Organizations." *Journal Of Business Ethics*, 85(3), 309-332.
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). "Influences On Knowledge Processes In Organizational Learning: The Psychosocial Filter." *Journal Of Management Studies*, 37(6), 797-810.
- Arasli, H., Bavik, A. Ve Ekiz, E.H. (2006). "The Effects Of Nepotism On Human Resource Management: The Case Of Three, Four And Five Star Hotels In Northern Cyprus." *International Journal Of Sociology And Social Policy*, 26 (7/8), 295–308.
- Arling, P. A., & Chun, M. W. (2011). Facilitating New Knowledge Creation And Obtaining Km Maturity. *Journal Of Knowledge Management*, 15(2), 231-250.
- Arslan, Mahmut. (2012). İş Ve Meslek Ahlakı. Nobel Yayın Dağıtım,
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The Normalization Of Corruption In Organizations. *Research In Organizational Behavior*, 25, 1-52.
- Auriol, E., & Brilon, S. (2014). Anti-Social Behavior In Profit And Nonprofit Organizations. *Journal Of Public Economics*, 117, 149-161.
- Aydın, İnyet. (2012). Yönetmel, Mesleki Ve Örgütsel Etik. Pegem Yayınları. Ankara.
- Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloji.* Usak Books.
- Baird, L., & Henderson, J. C. (2001). *The Knowledge Engine: How To Create Fast Cycles Of Knowledge-To-Performance And Performance-To-Knowledge.* Berrett-Koehler Publishers.
- Bakker, M., Leenders, R. T. A., Gabbay, S. M., Kratzer, J., & Van Engelen, J. M. (2006). Is Trust Really Social Capital? Knowledge Sharing In Product Development Projects. *The Learning Organization*, 13(6), 594-605.
- Baron, R. A. (1994). "The Physical Environment Of Work Settings: Effects On Task Performance, Interpersonal Relations, And Job Satisfaction." *Research In Organizational Behavior*, 16, 1-1.

Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). "Workplace Violence And Workplace Aggression: Evidence On Their Relative Frequency And Potential Causes." *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.

Baron, R. A., & Richardson, D. R. (2004). *Human Aggression*. Springer Science & Business Media.

Baron, R. A., Neuman, J. H., & Geddes, D. (1999). "Social And Personal Determinants Of Workplace Aggression: Evidence For The Impact Of Perceived Injustice And The Type A Behavior Pattern." *Aggressive Behavior*, 25(4), 281-296.

Barson, R. J., Foster, G., Struck, T., Ratchev, S., Pawar, K., Weber, F., & Wunram, M. (2000, October). Inter-And Intra-Organisational Barriers To Sharing Knowledge In The Extended Supply-Chain. In *Proceedings Of The Ebusiness And Ework* (Pp. 18-20).

Bartol, K. M. And D. C. Martin (1994). *Management*. Mc Graw-Hill, Inc., International Ed.

Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role Of Organizational Reward Systems. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayrak, S. (2001). *İş Ahlakı Ve Sosyal Sorumluluk*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1.Baskı.

Bello, O. W., & Oyekunle, R. A. (2014). "Attitude, Perceptions And Motivation Towards Knowledge Sharing: Views From Universities In Kwara State, Nigeria." *African Journal Of Library, Archives And Information Science*, 24(2), 123-134.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). "Development Of A Measure Of Workplace Deviance." *Journal Of Applied Psychology*, 85(3), 349.

Berkowitz, L. (1993). *Aggression: Its Causes, Consequences, And Control*. McGraw-Hill Book Company.

Betz, M., & Oconnell, L. (1987). "Gender And Work-A Look At Sex-Differences Among Pharmacy Students." *American Journal Of Pharmaceutical Education*, 51(1), 39-43.

Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). *Revenge In Organizations: The Good, The Bad, And The Ugly*.

Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). *At The Breaking Point: Cognitive And Social Dynamics Of Revenge In Organizations*.

Bilgiç, K. Veysel, Karaosmanoğlu, Fatih Ve Köktaş, Arif . (2009). *Kamu İhaleleri Ve Etik, Yolsuzluğun Önlenmesi İçin Etik Projesi. Kamu Etiği Akademik Araştırmaları. Cilt 2*.

Bingöl, Dursun. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı, Arıkan Basım Yayın Dağıtım. İstanbul

Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, And Organizational Climate. *Mis Quarterly*, 87-111.

Bouthillier, F., & Shearer, K. (2002). Understanding Knowledge Management And Information Management: The Need For An Empirical Perspective. *Information Research*, 8(1).

Bozkurt, Ayşe, Demirhan Serdar. (2010). "Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzeine Bir Araştırma." *Journal Of Yaşar University* 5.18 3016-3027.

Boztaş, M., & Özmızrak, M. (2012). Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp) Yazılımları Kurulum Ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramıyla Etkileşimi.

Brass, D.J., K.D. Butterfield Ve B.C. Skaggs. (1998). "Relationships And Unethical Behavior: A Social Network Perspective". *Academy Of Management Review*. 23(1): 14-31.

Brenner, O. C., & Tomkiewicz, J. (1979). "Job Orientation Of Males And Females: Are Sex Differences Declining?." *Personnel Psychology*, 32(4), 741-750.

Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, K. W., & Demarree, K. G. (2008). "Leader Emergence: The Case Of The Narcissistic Leader." *Personality And Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1663-1676.

Buckley, R.M., D.S. Wiese Ve M.G. Harvey. (1998). "An Investigation Into The Dimensions Of Unethical Behavior". *Journal Of Education For Business*. 73(5): 284-290.

Buckman, R. H. (2004). *Building A Knowledge-Driven Organization*. New York, Ny: Mcgraw-Hill.

Burns, A. T., Acar, W., & Datta, P. (2011). A Qualitative Exploration Of Entrepreneurial Knowledge Transfers. *Journal Of Knowledge Management*, 15(2), 270-298.

Büte, Mustafa. (2011). "Nepotizm Ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?." *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 29. Nisan. S.175-184.

Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants Of Individual Engagement In Knowledge Sharing. *The International Journal Of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.

Caldwell, C., & Canuto-Carranco, M. (2010). "Organizational Terrorism" And Moral Choices—Exercising Voice When The Leader Is The Problem. *Journal Of Business Ethics*, 97(1), 159-171.

Camps, J., & Majocchi, A. (2010). "Learning Atmosphere And Ethical Behavior, Does It Make Sense?." *Journal Of Business Ethics*, 94(1), 129-147.

Cardy, R. L., & Selvarajan, T. T. (2004, March). Assessing Ethical Behavior: Development Of A Behaviorally Anchored Rating Scale. In 47th Midwest Academy Of Management Meeting.

Carson, T. L. (2003). "Self-Interest And Business Ethics: Some Lessons Of The Recent Corporate Scandals." *Journal Of Business Ethics*, 43(4), 389-394.

Cemaloğlu, N. (2007). "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma." *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 111-126.

Cevizci A. (2014). *Ahlak Felsefesi*. Ankara: Say Yayınları. 1. Basım.

Cevizci, A. (1997). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Ekin Yayınları, 2. Basım

Chatzoglou, P. D., & Vraimaki, E. (2009). Knowledge-Sharing Behaviour Of Bank Employees In Greece. *Business Process Management Journal*, 15(2), 245-266.

Chedrawy, Z., & Abidi, S. S. R. (2006, September). Case Based Reasoning For Information Personalization: Using A Context-Sensitive Compositional Case Adaptation Approach. In *Engineering Of Intelligent Systems, 2006 Ieee International Conference On* (Pp. 1-6). Ieee.

Chen, M. F., & Mau, L. H. (2009). "The Impacts Of Ethical Sales Behaviour On Customer Loyalty In The Life Insurance Industry." *The Service Industries Journal*, 29(1), 59-74.

Cheng, M. Y., Ho, J. S. Y., & Lau, P. M. (2009). Knowledge Sharing In Academic Institutions: A Study Of Multimedia University Malaysia. *Electronic Journal Of Knowledge Management*, 7(3), 313-324.

Chiu, R. K., Tang, T. L. P., & Luk, V. W. M. (2001). "Hong Kong And China: The Cash Mentality Revisited." *Compensation & Benefits Review*, 33(3), 66-72.

Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social Network, Social Trust And Shared Goals In Organizational Knowledge Sharing. *Information & Management*, 45(7), 458-465.

Cleek, M. A., & Leonard, S. L. (1998). "Can Corporate Codes Of Ethics Influence Behavior?." *Journal Of Business Ethics*, 17(6), 619-630.

Cleveland, M., Favo, C. M., Frecka, T. J., & Owens, C. L. (2009). "Trends In The International Fight Against Bribery And Corruption." *Journal Of Business Ethics*, 90(2), 199-244.

Cockrell, C.R., & Stone, D. N. (2010). Industry Culture Influences Pseudo-Knowledge Sharing: A Multiple Mediation Analysis. *Journal Of Knowledge Management*, 14(6), 841-857.

Colgan, F., Creegan, C., Mckearney, A., & Wright, T. (2007). "Equality And Diversity Policies And Practices At Work: Lesbian, Gay And Bisexual Workers." *Equal Opportunities International*, 26(6), 590-609.

Corbin, Peter Reed, Ve John E. Duvall. (2012). "Employment Discrimination." *Mercer L. Rev.* 60 S.1173.

Cowan, N. (2001). Metatheory Of Storage Capacity Limits. *Behavioral And Brain Sciences*, 24(01), 154-176.

Cropanzana, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). "The Management Of Organizational Justice." *The Academy Of Management Perspectives*, 34-48.

Cropanzano, R., Ve Stein, J. H. (2009). "Organizational Justice And Behavioral Ethics: Promises And Prospects". *Business Ethics Quarterly*, 2(2), S.193–233.

Cross, R., Parker, A., Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001). Knowing What We Know:: Supporting Knowledge Creation And Sharing In Social Networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.

Crossland, C., & Hambrick, D. C. (2007). How National Systems Differ In Their Constraints On Corporate Executives: A Study Of Ceo Effects In Three Countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789.

Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, And Knowledge Sharing In A Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352-364

Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability Of Small And Medium-Sized Enterprises: Examining The Effects Of Organizational Culture And Empowerment. *Journal Of Small Business Management*, 48(3), 325-359.

Çakar, Nigar Demircan, Sibel Yıldız, Serkan Dur. (2010). "Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri". *Ege Akademik Bakış*. 10 (1), 71-93.

Dalton, M. M. (2006). "Efficiency V. Morality: The Codification Of Cultural Norms In The Foreign Corrupt Practices Act". *New York University Journal Of Law And Business* 2, 583–639.

Davenport T H And Prusak L (1998), Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston.

Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliot, G. P. (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz. Çev. Osman Cem ÖnerToy, İstanbul: Sistem Yayınları.

Davenport, T. Ve Laurence, P. (2000). Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.

David, D. (1974). "Occupational Values And Sex: The Case Of Scientists And Engineers". (Unpublished Paper Presented At American Sociological Association Meetings In Montreal, Canada.)

David-Barrett, E. (2014). Are Some Bribes More Harmful Than Others? Exploring The Ethics Behind Anti-Bribery Laws. Journal Of Interdisciplinary Economics, 26(1-2), 119-144.

De Cremer, D., Mayer, D., Ve Schminke, M. (2010). "Guest Editors' Introduction On Understanding Ethical Behavior And Decision Making: A Behavioral Ethics Approach". Business Ethics Quarterly, 20(1), S.1-6.

Delius, H. (1997). Etik (Ahlak Felsefesi), Günümüzde Felsefe Disiplinleri. A. Diemer Ve Diğerleri, Derleyen/Çeviren Doğan Özlem, İstanbul: İnkılap Yayınevi.

Demirel, Y., & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Bilig, Kış 2011, S, 56, 99-119.

Dessler, G. (1998). Management: Leading People And Organizations In 21st Century. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., International Edition.

Dessler, G. (2006). "Expanding Into China? What Foreign Employers Should Know About Human Resource Management In China Today." Sam Advanced Management Journal, 71(4), 11.

Dixon, N. M. (2000). Common Knowledge: How Companies Thrive By Sharing What They Know. Harvard Business Press.

Dosi, G., & Teece, D. J. (1998). Organizational Competencies And The Boundaries Of The Firm (Pp. 281-302). Springer Berlin Heidelberg.

Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring The Role Of Individual Differences In The Prediction Of Workplace Aggression. Journal Of Applied Psychology, 86(4), 547.

Doyle, Peter. (2003). Değer Temelli Pazarlama. Çev: Gülfidan Barıs, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri As.

Drucker, P. F. (2010). The Frontiers Of Management. Harvard Business Press.

Durmuş Tezcan, Mustafa Ruhan Erdem Ve Murat Önok. (2007). Teorik Ve Pratik Ceza Özel Hukuku. Seçkin Yayınları.

Durna, H. U. U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), 33.

Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual Effects Of Exposure To Bullying At Work. Bullying And Emotional Abuse In The Workplace: International Perspectives In Research And Practice, 127-144.

Ekşi, H. (2004). "Dogmatizm Ile Ahlaki Gelişim Düzeyi Arasındaki İlişki". Sivil Toplum Düşünce Ve Araştırma Dergisi, Sayı: 2, Atlas Yayıncılık Dağıtım. İstanbul.

Ellis, A. P., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Porter, C. O., West, B. J., & Moon, H. (2003). Team Learning: Collectively Connecting The Dots. Journal Of Applied Psychology, 88(5), 821.

Ellis, R. (2003). Task-Based Language Learning And Teaching. Oxford University Press.

Eroğlu, Osman. (2015). "Türk Yönetim Ve Organizasyon Yazınında Mobbing: Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Ve Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme." Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİB Dergisi, Nisan , 10(1), S.269-286.

Eryılmaz, B. (2008). "Etik Kültürü Geliştirmek". Türk İdare Dergisi, 1-13.

Eser, O. (2009). "Mobbing Kavramının Türkçe Serüveni." Önce Kalite, 127, 56-58.

Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (1994). Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases. Cengage Learning.

Folger, R., & Skarlicki, D. P. (2005). Beyond Counterproductive Work Behavior: Moral Emotions And Deontic Retaliation Versus Reconciliation.

Fortin, M. (2008). "Perspectives On Organizational Justice: Concept Clarification, Social Context Integration, Time And Links With Morality." International Journal Of Management Reviews, 10(2), 93-126.

Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A. (2009). Distributor Sharing Of Strategic Information With Suppliers. Journal Of Marketing, 73(4), 31-43.

Gemzøe Mikkelsen, Eva, Ve Ståle Einarsen. (2002). "Relationships Between Exposure To Bullying At Work And Psychological And Psychosomatic Health Complaints: The Role Of State Negative Affectivity And Generalized Self-Efficacy." Scandinavian Journal Of Psychology 43.5, S.397-405.

Giacalone, R. A. Ve Greenberg, J. (1997). "Antisocial Behavior In Organizations, Thousand Oaks, Ca: Sage. Giacalone, R. A. Ve Rosenfeld, P. (1987) "Reasons For Employee Sabotage In The Workplace", Journal Of Business And Psychology, 1, Ss.367-378.

Giacalone, R. A., & Greenberg, J. E. (1997). Antisocial Behavior In Organizations. Sage Publications, Inc.

Gilligan, C. (1982). In A Different Voice. Harvard University Press.

Goff, J. L., & Goff, P. J. (1988). "Trapped In Co-Dependency". Personnel Journal, 67(12), 50-57.

Goodpaster, K. E. (2007). "Conscience And Corporate Culture". Oxford: Blackwell.

Goodpaster, K. E. (2007). Conscience And Corporate Culture.

Granitz, N. A. (2003). Individual, Social And Organizational Sources Of Sharing And Variation In The Ethical Reasoning Of Managers. Journal Of Business Ethics,42(2), 101-124.

Grant, R. M., & Visconti, M. (2006). "The Strategic Background To Corporate Accounting Scandals." Long Range Planning, 39(4), 361-383.

Greenberg, J. (1990). "Employee Theft As A Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost Of Pay Cuts". Journal Of Applied Psychology, 75(5), 561.

Greenberg, J. (1993). "Stealing In The Name Ofjustice:Informational And Interpersonal Moderators Of Theft Reactions To Underpayment Inequity". Organizational Behavior And Human Decision Processes 54(1), 81-103.

Gross, D. (1995). "School For Scandal." Cfo, 11(7), 71.

Gupta, S., Sharma, S.L., Dutta, K., (2007). "Using Knowledge Mapping To Support Knowledge Management İn Health Organizations".

Güçlü, N., & Sotirofski, K. (2006). Bilgi Yönetimi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,4(4), 351-373.

Gül, H., & Gökçe, H. (2008). "Örgütsel Etik Ve Bileşenleri." Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences,13(1).

Gültekin, S. (2015). "Vergi Yolsuzluğunun Mali Etik Ve Ekonomik Kalkınma Açısından Analizi". Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi. Cilt: 7. Sayı: 14. S.399-422.

Gümüş, M. (2007). The Effect Of Communication On Knowledge Sharing In Organizations. Journal Of Knowledge Management Practice, 8(2).

Gürbüz, S., & Dikmenli, O. (2009). "Örgütsel Açıdan Yolsuzluk: Kavramsal Yönü, Özelliği, İşletme Çevresi, Örgütsel Davranış Ve Örgüt Mimarisi Bağlamında..." Selcuk University Social Sciences Institute Journal, (22).

Güriz, Adnan. (2003). Hukuk Felsefesi. 6. Baskı, Ankara.

Gürses, İ. (1999). “Çağdaş Kişilik Teorileri Ve İslami Kişilik Modelinin Karşılaştırılması” Üzerine Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Ve Din Bilimleri Ana Bilim Dalı, Din Psikolojisi Bilim Dalı, Bursa.

Hamel, G. (1991). Competition For Competence And Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12(4), 83-103. 3.

Harpaz, I. (1990). “The Importance Of Work Goals: An International Perspective”. *Journal Of International Business Studies* 21(1), 79-93.

Harrison, R. Ve Kessels, J. (2004). “Human Resource Development In A Knowledge Economy”. New York: Palgrave Macmillan Pub.

Hecker, T. H. (2007). “Workplace Mobbing: A Discussion For Librarians.” *The Journal Of Academic Librarianship*. 33(4), 440.

Heiman, B. A., & Nickerson, J. A. (2004). Empirical Evidence Regarding The Tension Between Knowledge Sharing And Knowledge Expropriation In Collaborations. *Managerial And Decision Economics*, 25(67), 401-420.

Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2000). Incentives And Motivation. Compensation In Organizations: Progress And Prospects, 61-103.

Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). “Towards A Multi-Foci Approach To Workplace Aggression: A Meta-Analytic Review Of Outcomes From Different Perpetrators.” *Journal Of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.

Hidalgo, C. A. (2010). *The Value In The Links: Networks And The Evolution Of Organizations*. Center For International Development And Harvard Kennedy School, Harvard University, Cambridge, Ma.

Hills C. W.L. Ve S. L. Mcshane. (2008). *Principles Of Management*. Boston: Mcgrawhill/Irwin.

Hitt, W.D. (1990). *Ethics And Leadership: Putting Theory Into Practice*. Columbus: Batelle Press.

Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). Social Capital, Knowledge Management, And Sustained Superior Performance. *Journal Of Knowledge Management*, 9(3), 93-100.

Hoffman, K. B. (2005). February 8, ‘Workers Told No Smoking, Even if ‘sathome’, Associated Press State And Local Wire, Lexisnexis, Rockland Community College, Suffern, Ny. Last Accessed November 11, 2006. Available At [Http://Ezproxy.Sunyrockland.Edu:2053/Universe](http://Ezproxy.Sunyrockland.Edu:2053/Universe) The Smoking Penalty 61

/Document?_M=21d79142bb7b6ba06e25e34541e42eb0ve_Docnum=1vewchp=Dglzvlz-Zskvbve_Md5=0048 94906234ab3f8792767a9b8e78da.

Hollinger, R. C. (1986). "Acts Against The Workplace: Social Bonding And Employee Deviance." *Deviant Behavior*, 7(1), 53-75.

Hollinger, R., & Clark, J. (1982). "Employee Deviance A Response To The Perceived Quality Of The Work Experience." *Work And Occupations*, 9(1), 97-114.

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. South-Western Pub.

Homiak, Marcia L. (1997). *Reclaiming The History Of Ethics: Essays For John Rawls*. New York: Cambridge University Press.

Hoopes, D. G., & Postrel, S. (1999). "Shared Knowledge," "Glitches," And Product Development Performance." *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-865.

Ickes, W., & Gonzalez, R. (1994). "Social" Cognition And Social Cognition From The Subjective To The Intersubjective. *Small Group Research*, 25(2), 294-315.

Inkpen, A. C. (2000). *Learning Through Joint Ventures: A Framework Of Knowledge Acquisition*. *Journal Of Management Studies*, 37(7), 1019-1044.

Izzo, George. (2000). "Cognitive Moral Development And Real Estate Practitioners." *The Journal Of Real Estate Research*, 20(1/2), 119-141.

İnal, K. (1996). "Sosyalist Etik." *Gelecek Dergisi*, 1(3), 43.

İnce, N. (2002). "Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Ekonomi Alanındaki Kurumlar, Hacettepe Üniversitesi" *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jackson, T. (2001). "Cultural Values And Management Ethics: A 10-Nation Study." *Human Relations*, 54(10), 1267-1302.

Jackson, T. (2001). *Cultural Values And Management Ethics: A 10-Nation Study*. *Human Relations*, 54(10), 1267-1302.

Jackson, T., & Artola, M. C. (1997). *Ethical Beliefs And Management Behaviour: A Cross-Cultural Comparison*. *Journal Of Business Ethics*, 16(11), 1163-1173.

Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2014). "(Un) Ethical Behavior And Performance Appraisal: The Role Of Affect, Support, And Organizational Justice." *Journal Of Business Ethics*, 121(1), 63-76.

Jafari, M., Rezaeenour, J., Akhavan, P., & Fesharaki, M. N. (2010). *Strategic Knowledge Management In Aerospace Industries: A Case Study*. *Aircraft Engineering And Aerospace Technology*, 82(1), 60-74.

Jarvis, P. (1995). *Adult And Continuing Education: Theory And Practice*. Psychology Press.

Johnson, J. L., & Sohi, R. S. (2003). "The Development Of Interfirm Partnering Competence: Platforms For Learning, Learning Activities, And Consequences Of Learning." *Journal Of Business Research*, 56(9), 757-766.

Jong, Gjalt, Phan Anh Tu, And Hans Ees. (2015). "The Impact Of Personal Relationships On Bribery Incidence In Transition Economies." *European Management Review*. 12(1), 7-21.

Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). "Further Validation Of The Perceptions Of Politics Scale (Pops): A Multiple Sample Investigation." *Journal Of Management*, 23(5), 627-658.

Kahn, W. A. (1990). "Toward An Agenda For Business Ethics Research." *Academy Of Management Review*, 15(2), 311-328.

Kahveci, M., & Yenen, S. (2014). "Uluslararası Bilgi Sistemlerinde Bilgiye Erişim, Bilgilerin Depolanması Ve Teknik Analizi." *Muhasebe Ve Denetime Bakış= Accounting & Auditing Review*, 14(42), 69.

Kamasak, R., & Bulutlar, F. (2010). The Influence Of Knowledge Sharing On Innovation. *European Business Review*, 22(3), 306-317.

Kaplan, İ. (2007). "Hukuk Devleti, Yolsuzluk, Yoksulluk". *Cumhuriyet Gazetesi*, 29.05.2007.

Kaptein, M. (2008). "Developing A Measure Of Unethical Behavior In The Workplace: A Stakeholder Perspective." *Journal Of Management*, 34(5), 978–1008.

Kaptein, M. (2009). "Ethics Programs And Ethical Culture: A Next Step In Unravelling Their Multi-Faceted Relationship." *Journal Of Business Ethics*, 89(2), 261–281.

Karahan, Atilla, Ve Hüseyin Yılmaz. (2014). "Mobbing Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma." *Journal Of Yasar University*. 9(33), 5692-5715.

Kearns, G. S., & Lederer, A. L. (2003). A Resource-Based View Of Strategic It Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 34(1), 1-29.

Key, S. (1999). "Organizational Ethical Culture: Real Or Imagined?." *Journal Of Business Ethics*, 20(3), 217-225.

Keyes, J. (2008). *Identifying The Barriers To Knowledge Sharing In Knowledge Intensive Organizations*. Proquest.

Keys, D. E. (1985). "Gender, Sex Role, And Career Decision Making Of Certified Management Accountants." *Sex Roles*, 13(1-2), 33-46.

Kirel, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması*. Anadolu Üniversitesi.

Kiechel, W. (1984). "How To Relate To Nepotism." *Fortune*, February, 143-144.

Kijl, N. (2010). Structured Literature Review Of Knowledge Sharing With Theormaps. In *Proceedings Of 12th Twente Student Conference On It*. Enschede: The Netherlands.

Kim, S., & Lee, H. (2006). The Impact Of Organizational Context And Information Technology On Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.

Kish-Gephart, J., Detert, J., Treviño, L. K., Baker, V., & Martin, S. (2014). "Situational Moral Disengagement: Can The Effects Of Self-Interest Be Mitigated?" *Journal Of Business Ethics*, 125(2), 267-285.

Kondra, A. Z., & Hurst, D. C. (2009). Institutional Processes Of Organizational Culture. *Culture And Organization*, 15(1), 39-58.

Kulik, B. W., O'fallon, M. J., & Salimath, M. S. (2008). "Do Competitive Environments Lead To The Rise And Spread Of Unethical Behavior? Parallels From Enron." *Journal Of Business Ethics*, 83(4), 703-723.

Kumar, A., J., & Ganesh, L. S. (2011). Balancing Knowledge Strategy: Codification And Personalization During Product Development. *Journal Of Knowledge Management*, 15(1), 118-135.

Kurland, N. B., & Ve Pelled, L. H. (2000). Passing The Word: Toward A Model Of Gossip And Power In The Workplace. *Academy Of Management Review*, 25(2), 428-438.

Kwok, S. H., & Gao, S. (2005). "Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior." *The Journal Of Computer Information Systems*, 46(2), 45.

Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). "Exploring The Social Ledger: Negative Relationships And Negative Asymmetry In Social Networks In Organizations." *Academy Of Management Review*, 31(3), 596-614.

Lai, M. F., & Lee, G. G. (2007). Risk-Avoiding Cultures Toward Achievement Of Knowledge Sharing. *Business Process Management Journal*, 13(4), 522-537.

Lam, A. (1997). Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems Of Collaboration And Knowledge Transfer In Global Cooperative Ventures. *Organization Studies*, 18(6), 973-996.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification Of Absorptive Capacity: A Critical Review And Rejuvenation Of The Construct. *Academy Of Management Review*, 31(4), 833-863.

Latham, G. P., & Mann, S. (2006). "Advances In The Science Of Performance Appraisal: Implications For Practice." *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 21, 295.

Lauring, J., & Selmer, J. (2012). Knowledge Sharing In Diverse Organisations. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 89-105.

Lecker, M. J. (2009). The Smoking Penalty: Distributive Justice Or Smokism?. *Journal Of Business Ethics*, 84(1), 47-64.

Leymann, H. (1996). "The Condition And Development Of Mobbing At Work." *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 165–184.

Liu Songbo, Xiaoshuang Lin, And Wei Hu. 2013. "How Followers Unethical Behavior Is Triggered By Leader-Member Exchange: The Mediating Effect Of Job Satisfaction." *Social Behavior And Personality*, 41(3), 357-366.

Li, D., Eden, L., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2008). Friends, Acquaintances, Or Strangers? Partner Selection In R&D Alliances. *Academy Of Management Journal*, 51(2), 315-334.

Li, Z., & Luo, F. (2010). The Influence Path Of Social Capital On Knowledge Transfer Performance: The Mediating Role Of Organizational Learning. *Proceedings From Isecs*, 10.

Liao, S. H., Chang, J. C., Cheng, S. C., & Kuo, C. M. (2004). Employee Relationship And Knowledge Sharing: A Case Study Of A Taiwanese Finance And Securities Firm. *Knowledge Management Research & Practice*, 2(1), 24-34.

Lim, V. K. (2002). "The It Way Of Loafing On The Job: Cyberloafing, Neutralizing And Organizational Justice." *Journal Of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.

Litchfield Shanan R. (2012). "Investigating The Relationship Between Affective Commitment And Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role Of Moral Identity." *Journal Of Leadership, Accountability And Ethics*, 9(5), 35-46.

Longenecker, J. G., Mckinney, J. A., & Moore, C. W. (1988). "The Ethical Issue Of International Bribery: A Study Of Attitudes Among Us Business Professionals." *Journal Of Business Ethics*, 7(5), 341-346.

Lonkevich, D.. 1997. "Flexibility Urged In Profits And Ethics Demands', *National Underwriter: Property And Casualty/Risk And Benefits*". *Management Edition* 101(17), 8-10.

Lueptow, L. B. (1981). "Sex-Typing And Change In The Occupational Choices Of High School Seniors: 1964-1975." *Sociology Of Education*, 16-24.

Luna, A., & Chou, S. Y. (2013). "Drivers For Workplace Gossip: An Application Of The Theory Of Planned Behavior." *Journal Of Organizational Culture, Communication And Conflict*, 17(1), 115.

Luo, Yadong, (2005). "An Organizational Perspective Of Corruption." *Management And Organization Review*, 1 (1), 119-154.

Makani, J., & Marche, S. (2012). Classifying Organizations By Knowledge Intensity-Necessary Next-Steps. *Journal Of Knowledge Management*, 16(2), 243-266.

Malhotra, Y. (2003). "Is Knowledge The Ultimate Competitive Advantage." *Business Management Asia*, 3, 4.

Malhotra, Y. (2003, September). Measuring Knowledge Assets Of A Nation: Knowledge Systems For Development. In Research Papers Prepared For The Invited Keynote Presentation At Meeting „Knowledge Systems For Development.

Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, And Drug Use At Work. *Journal Of Applied Psychology*, 60(1), 114.

Mason, R. O. (1986). "Four Ethical Issues Of The Information Age." *Mis Quarterly*, 1(10), 4–12.

Master, M. (1999). Making It Work: Once You Recognize The Psychological Hurdles Your Employees Face In Sharing Their Knowledge, You're Ready To Implement The Programs That Will Overcome Them. *Across The Board*, 36, 21-25.36(8), 21.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). "A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment." *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.

Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S., & Mooradian, T. A. (2008). Personality Traits And Knowledge Sharing. *Journal Of Economic Psychology*,29(3), 301-313.

Mcevily, S. K., & Chakravarthy, B. (2002). "The Persistence Of Knowledge-Based Advantage: An Empirical Test For Product Performance And Technological Knowledge." *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305.

Mısırdalı, F. (2006). Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş’de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Michelson, G., Ve Mouly, S. V. (2004). "Do Loose Lips Sink Ships? The Meaning, Antecedents And Consequences Of Rumor And Gossip In Organizations." *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3), 189-201.

Milkovich, G., & Newman, J. M. (2002). *Pay For Performance Plans. Compensation*.

Miller, S. (2009). "Research In Applied Ethics: Problems And Perspectives." *Philosophia*, 37(2), 185-201.

Mohd Rasdi, R., Garavan, T. N., & Ismail, M. (2012). *Networking And Managers' Career Success In The Malaysian Public Sector: The Moderating Effect Of Managerial Level*. *European Journal Of Training And Development*, 36(2/3), 195-212.

Müller, R. M., Spiliopoulou, M., & Lenz, H. J. (2005, January). *The Influence Of Incentives And Culture On Knowledge Sharing*. In *System Sciences, 2005. Hicss'05. Proceedings Of The 38th Annual Hawaii International Conference On* (Pp. 247b-247b). Ieee.

Naidoff, C.: 1991, September-October, 'Do You Mind If I Smoke?' *Industrial Management*, Allbusiness.Com. Last Accessed 11.09.2015. Available At [Http://Www.Allbusiness.Com/Human-Resources/Workplace-Healthsafety/266385-1.Html](http://www.Allbusiness.Com/Human-Resources/Workplace-Healthsafety/266385-1.Html).

Neill, J. D., Stovall, O. S., & Jinkerson, D. L. (2005). "A Critical Analysis Of The Accounting Industry's Voluntary Code Of Conduct." *Journal Of Business Ethics*, 59(1-2), 101-108.

Nelson, L. Debra. James Campbell Quick. *Understanding Organizational Behavior*. Second Edition. Ohio: Thomson Inc. 2005.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2009). *An Evolutionary Theory Of Economic Change*. Harvard University Press.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). "Aggression In The Workplace." *Antisocial Behavior In Organizations*, 37, 67.

Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). *Aggression In The Workplace: A Social-Psychological Perspective..*

Newstrom, J. W., & Ruch, W. A. (1975). "Ethics Of Management And Management Of Ethics." *Msu Business Topics*, 23(1), 29-37.

Newstrom, J. W., & Ruch, W. A. (1975). *The Ethics Of Management And The Management Of Ethics*. *Msu Business Topics*, 23: 29-37.

Nickols, F. (2000). *The Knowledge In Knowledge Management*. *The Knowledge Management Yearbook*, 2000–2001.

Nicolas, R. (2004). *Knowledge Management Impacts On Decision Making Process*. *Journal Of Knowledge Management*, 8(1), 20-31.

Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., Ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. New York: Oxford University Press.

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change And Economic Performance*. Cambridge University Press.

Nutall, J (1997). *Ahlak Üzerine Tartışmalar*. (Çev. Abdullah Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı Yayınları. 1.Baskı.

Odabaş, H. (2009). *Örgütlerde Enformasyon–Bilgi Yönetimi Ve Süreci/Information–Knowledge Management And Process In Organizations*.

Ogun, M. N. (2011). "The Need Of Knowledge Management In Organizations." *Information World/Bilgi Dunyasi*, 12(1).

Oğuz, N. Y., Tepe, H., Büken, N. Ö., & Kucur, D. K. (2005). *Biyoeetik Terimleri Sözlüğü*.

O'leary-Kelly, A. M., Duffy, M. K., & Griffin, R. W. (2000). *Construct Confusion In The Study Of Antisocial Work Behavior*. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 18, 275-304.

O'leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework." *Academy Of Management Review*, 21(1), 225-253.

Olsen, L. (2004). *Preventing Workplace Violence, Labour Education*.

O'reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior." *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 492.

Oruç, İ. Ve Tonus, Z. (2011), "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Etik-Dışı Davranışlar Ve Yönetimi.

Ömür, S. (1998). *Çatışma Yönetiminde Uluslar Arası Kültürel Farklılıkların Etkisi Ve Bir Anket Çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.

Özdevecioğlu, M. Ve M. S. Aksoy. (2005). "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri Ve Yönetimi," *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(1): 95-109.

Özkalp, E. Ve A. Ç. Kirel (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi, 4. Baskı.

Özkul, A. G. B., & Çarikçi, İ. H. (2010). "Mobbing Ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi." Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1).

Özler, H., Ergun, D. Ö. Ve Gümüştekin, G. E. 2007. "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 437-450.

Pai, J. C. (2006). An Empirical Study Of The Relationship Between Knowledge Sharing And Is/It Strategic Planning (Issp). *Management Decision*, 44(1), 105-122.

Paine, L. S. (1997). *Leadership, Ethics And Organizational Integrity: A Strategic Perspective*. Chicago: Times Mirror Higgen Education Group.

Paine, L. S. 2003. *Values Shift*. New York: Prentice-Hall.

Park, S. H., Westphal, J. D., & Stern, I. (2011). Set Up For A Fall The Insidious Effects Of Flattery And Opinion Conformity Toward Corporate Leaders. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 257-302.

Paul, R. J., & Townsend, J. B. (1998). "Smoking In The Workplace: Balancing Smoker And Nonsmoker Rights." *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 11(2), 117-133.

Pfeffer, J. (1992). "Understanding Power In Organizations." *California Management Review*, 34(2), 29-50.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits By Putting People First*. Harvard Business Press.

Phelps, C. C. (2010). A Longitudinal Study Of The Influence Of Alliance Network Structure And Composition On Firm Exploratory Innovation. *Academy Of Management Journal*, 53(4), 890-913.

Pieper, Annemarie. 2012. *Etiğe Giriş*. Çev: Veysel Ataman Ve Gönül Sezer. Ayrıntı Yayınları. İstanbul.

Pinto, J. (2014). "Expanding The Content Domain Of Workplace Aggression: A Three-Level Aggressor-Target Taxonomy." *International Journal Of Management Reviews*, 16(3), 290-313.

Pogge, T. (2002). *World Poverty And Human Rights*. Cambridge: Polity.

Post, J. E., Frederick, W. C., Lawrence, A. T., & Weber, J. (1996). *Business And Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*.

Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A Multilevel Investigation Of The Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing And Performance. *Organization Science*, 18(1), 71-88.

Rapoport, N. B., & Dharan, B. G. (2004). *Enron: Corporate Fiascos And Their Implications*. Foundation Press.

Rayburn, J. M., & Rayburn, L. G. (1996). Relationship Between Machiavellianism And Type A Personality And Ethical-Orientations. *Journal Of Business Ethics*, 15(11), 1209-1219.

Rhodes, J., Lok, P., Yu-Yuan Hung, R., & Fang, S. C. (2008). An Integrative Model Of Organizational Learning And Social Capital On Effective Knowledge Transfer And Perceived Organizational Performance. *Journal Of Workplace Learning*, 20(4), 245-258.

Rivera-Vazquez, J. C., Ortiz-Fournier, L. V., & Rogelio Flores, F. (2009). Overcoming Cultural Barriers For Innovation And Knowledge Sharing. *Journal Of Knowledge Management*, 13(5), 257-270.

Robins, G., Pattison, P., Ve Wang, P. (2009). Closure, Connectivity And Degree Distributions: Exponential Random Graph (P*) Models For Directed Social Networks. *Social Networks*, 31(2), 105–117.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, 38(2), 555-572.

Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). "Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants And Dilemmas In The Study Of Workplace Deviance." *Journal Of Organizational Behavior* (1986-1998), 1.

Robinson, S. L., & O'leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence Of Work Groups On The Antisocial Behavior Of Employees. *Academy Of Management Journal*, 41(6), 658-672.

Rotter, J. B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control Of Reinforcement. *Psychological Monographs: General And Applied*, 80(1), 1.

Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant Governance Structures: An Analysis Of Structural And Relational Embeddedness In The Steel And Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.

Ryan, J., Et Al.: 1992, January, 'Occupational Risks Associated With Cigarette Smoking: A Prospective Study', *American Journal Of Public Health* 82(1), 29–32, Business Source Premier, Rockland Community College, Suffern, Ny. Last Accessed 11.06.2015. Available At [Http://Ezproxy.Sunyrockland.Edu:2320/Bsi/Pdf?Vid=62&ehid=4&esid=C6a749cf-8446-4b0d-82ec-5d33e48cfae6%40srcsm2](http://ezproxy.sunyrockland.edu:2320/Bsi/Pdf?Vid=62&ehid=4&esid=C6a749cf-8446-4b0d-82ec-5d33e48cfae6%40srcsm2).

- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management*. 4th Ed. Usa: John Wiley Ve Sons Inc.
- Scu (2015). A Framework For Thinking Ethically. [Http://Www.Scu.Edu/Ethics/Practicing/Decision/Framework.Html](http://Www.Scu.Edu/Ethics/Practicing/Decision/Framework.Html) (31.10.2015)
- Searchlung Usa, Smoking Policies In The Workplace Fact Sheet: 2006, August, American Lungassociation Website. Last Accessed 12.062015. Available At <Http://Www.Lungusa.Org/Site/Apps/S/Content.Asp?C=Dvluk9o0eveb=34706vect=66704>.
- Seonghee, K., & Boryung, J. (2008). An Analysis Of Faculty Perceptions: Attitudes Toward Knowledge Sharing And Collaboration In An Academic Institution. *Library & Information Science Research*, 30(4), 282-290.
- Shann, M. H. (1983). "Career Plans Of Men And Women In Gender-Dominant Professions." *Journal Of Vocational Behavior*, 22(3), 343-356.
- Shea, G. F. (1988). *Practical Ethics*, New York: Ama Management Briefing
- Shultz, T., & Brender-Ilan, Y. (2004). "Beyond Justice: Introducing Personal Moral Philosophies To Ethical Evaluations Of Human Resource Practices." *Business Ethics: A European Review*, 13(4), 302-316.
- Silvester, J., Anderson-Gough, F. M., Anderson, N. R., & Mohamed, A. R. (2002). "Locus Of Control, Attributions And Impression Management In The Selection Interview." *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 75(1), 59-76.
- Sims, R. L. (1999). "The Development Of Six Ethical Business Dilemmas." *Leadership & Organization Development Journal*, 20(4), 189-197.
- Sims, R. R. (1991). "The Institutionalization Of Organizational Ethics." *Journal Of Business Ethics*, 10(7), 493-506.
- Sims, R. R., & Brinkmann, J. (2003). "Enron Ethics (Or: Culture Matters More Than Codes)." *Journal Of Business Ethics*, 45(3), 243-256.
- Sinclair, A. (1993). "Approaches To Organizational Culture And Ethics." *Journal Of Business Ethics*, 12(1): 63-73.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., & Franke, G. R. (1999). "Antecedents, Consequences, And Mediating Effects Of Perceived Moral Intensity And Personal Moral Philosophies." *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 27(1), 19-36.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). "Retaliation In The Workplace: The Roles Of Distributive, Procedural, And Interactional Justice." *Journal Of Applied Psychology*, 82(3), 434.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1. Baskı.

- Sökmen, Alptekin Ve Serdar Tarakçıoğlu. (2011). Mesleki Etik. Detay Yayıncılık.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2003). Emotional Experience At Work: Assessing Emotions With The Job-Related Affective Well-Being Scale (Jaws). Meeting Of The Southern Management Association, Clearwater Beach, Fl.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45-62.
- Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2011). When Do Relational Resources Matter? Leveraging Portfolio Technological Resources For Breakthrough Innovation. *Academy Of Management Journal*, 54(4), 797-810.
- Stapenhurst, R. (2000). The Media's Role In Curbing Corruption. The World Bank Institute (Wbi), 1818 H Street, N.W., Washington, Dc 20433, Usa.
- Statham, A. (1987). "The Gender Model Revisited: Differences In The Management Styles Of Men And Women." *Sex Roles*, 16(7-8), 409-430.
- Steinheider, B., Al-Hawamdeh, S.,(2004). "Team Coordination, Communication And Knowledge Sharing İn Smss And Large Organizations." *J. Inf Knowl Manage*, 3(3), 223-232.
- Stenmark, D. (2002). "Information Vs. Knowledge: The Role Of Intranets In Knowledge Management." In *System Sciences, 2002. Hicss. Proceedings Of The 35th Annual Hawaii International Conference On*, 928-937.
- Stewart, T., & Ruckdeschel, C. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*.
- Stylianou, A. C., Winter, S., Niu, Y., Giacalone, R. A., & Campbell, M. (2013). "Understanding The Behavioral Intention To Report Unethical Information Technology Practices: The Role Of Machiavellianism, Gender, And Computer Expertise." *Journal Of Business Ethics*, 117(2), 333-343.
- Suar, D., & Khuntia, R. (2010). "Influence Of Personal Values And Value Congruence On Unethical Practices And Work Behavior." *Journal Of Business Ethics*, 97(3), 443-460.
- Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organisational Culture's Influence On Tacit Knowledge-Sharing Behaviour. *Journal Of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.
- Sutherland, E. H. (1940). "White-Collar Criminality." *American Sociological Review*,5(1), 1-12.
- Şen, M. L. (2005). Kamu Görevlilerini Yoldan Çıkaran Bubi Tuzakları: Hediye Ve Kişisel Kullanım Amacıyla Yapılan Bağışlar. *Siyasette Ve Yönetimde Etik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi*, 361-377.
- Şişman, Mehmet. (2002). *Örgütler Ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tang, F., Mu, J., & Maclachlan, D. L. (2008). Implication of Network Size And Structure On Organizations' Knowledge Transfer. *Expert Systems with Applications*, 34(2), 1109-1114.

Tang, T. L. P., & Chiu, R. K. (2003). "Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, And Unethical Behavior: Is The Love Of Money The Root Of Evil For Hong Kong Employees?." *Journal Of Business Ethics*, 46(1), 13-30.

Tdk, Erişim 2015.
[Http://Tdk.Gov.Tr/Index.Php?Option=Com_Gtsvearama=Gtsveguid=Tdk.Gts.56334057e082e8.14294367](http://Tdk.Gov.Tr/Index.Php?Option=Com_Gtsvearama=Gtsveguid=Tdk.Gts.56334057e082e8.14294367)

Tepe, H. (1998). "Bir Felsefe Dalı Olarak Etik." *Doğu Batı*, 1(4), 9-24.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). "Abusive Supervision, Intentions To Quit, And Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis." *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.

Thomas, J. C., Kellogg, W. A., & Erickson, T. (2001). The Knowledge Management Puzzle: Human And Social Factors In Knowledge Management. *Ibm Systems Journal*, 40(4), 863-884.

Tınaz, Pınar (2006). "İş Yerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)", İstanbul: Beta Yayınları, 13-14: 157.

Tierney, E. P. (1997): İş Ahlakı, (Çev. Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. şti., 1.Basım

Tiwana, A., & Williams, M. (2001). *The Essential Guide To Knowledge Management:: E-Business And Crm Applications*. Prentice Hall Ptr.

Tjepkema, S. (2003). *The Learning Infrastructure of Self-Managing Work Teams*. Dissertation, Enschede: Twente University Press.

Tjepkema, S. (2003). *The Learning Infrastructure of Self-Managing Work Teams*. Universiteit Twente.

Tohidinia, Z., & Mosakhani, M. (2010). Knowledge Sharing Behaviour and Its Predictors. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 611-631.

Toker Gökçe, A. (2008). *Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Trevin~o, L. K., Ve Weaver, G. R. (2001). Organizational Justice And Ethics Program Follow Through: Influences On Employees' Helpfuland Harmful Behavior." *Business Ethics Quarterly*, 11(4), 651-671.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). "Behavioral Ethics in Organizations: A Review." *Journal of Management*, 32(6), 951–989.

Trevino, L.K. ve B. Victor. (1992). "Peer Reporting of Unethical Behavior: A Social Context Perspective." *Academy of Management Journal*. 35(1), 38-64.

Trevino, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis Of Ethical Decision-Making Behavior." *Journal Of Applied Psychology*, 75(4), 378.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). "The Ethical Context in Organizations: Influences On Employee Attitudes And Behaviors." *Business Ethics Quarterly*, 8(03), 447-476.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). "Behavioral Ethics in Organizations: A Review." *Journal of Management*, 32(6), 951-990.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim, Seçkin Yayıncılık, Ankara.*

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). "Can Businesses Effectively Regulate Employee Conduct? The Antecedents of Rule Following In Work Settings." *Academy Of Management Journal*, 48(6), 1143-1158.

Ulaş, S. E., & Sözlüğü, F. (2002). *Bilim Ve Sanat Yayınları. Ankara.*

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). "When Employees Do Bad Things For Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors." *Organization Science*, 22(3), 621-640.

Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit." *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.

Valentine, S., Varca, P., Godkin, L., & Barnett, T. (2010). "Positive Job Response and Ethical Job Performance." *Journal of Business Ethics*, 91(2), 195-206.

Valentine, S., Young, K., Bailey, L., & Barhoum, N. (2001). "Expressing Organizational Dissent: The Role of Ethical Ideology And Corporate Ethical Values." *Journal of Business*, 18(1).

Van Den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). *Managing Knowledge Sharing: Emergent And Engineering Approaches. Information & Management*, 46(1), 1-8.

Van Woerkom, M., & Sanders, K. (2010). *The Romance Of Learning From Disagreement. The Effect Of Cohesiveness And Disagreement On Knowledge Sharing Behavior And Individual Performance Within Teams. Journal Of Business And Psychology*, 25(1), 139-149.

Vardi, Y. (2001). "The Effects Of Organizational And Ethical Climates On Misconduct At Work." *Journal Of Business Ethics*, 29(4), 325-337.

Vardi, Y., & Weitz, E. (2003). *Misbehavior In Organizations: Theory, Research, And Management*. Psychology Press.

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). *Misbehavior In Organizations: A Motivational Framework*. *Organization Science*, 7(2), 151-165.

Velasquez, M. G., & Velazquez, M. (2002). *Business Ethics: Concepts And Cases (Vol. 111)*. Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall.

Veroff, J. (1977). "Process Vs. Impact In Men's And Women's Achievement Motivation." *Psychology Of Women Quarterly*, 1(3), 283-293.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). "The Organizational Bases Of Ethical Work Climates." *Administrative Science Quarterly*, 101-125.

Weber, E. T. (2009). "Social Contract Theory – Old And New." *Review Journal Of Political Philosophy*, 7, 1–23.

Willem, A., & Buelens, M. (2007). *Knowledge Sharing In Public Sector Organizations: The Effect Of Organizational Characteristics On Interdepartmental Knowledge Sharing*. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 17(4), 581-606.

Windsor, D. (2004). *Business Ethics At "The Crooked E. Enron: Corporate Fiascos And Their Implications* (Foundation Press, New York, Ny), 659-687.

Wood, S., Braeken, J., & Niven, K. (2013). "Discrimination And Well-Being In Organizations: Testing The Differential Power And Organizational Justice Theories Of Workplace Aggression." *Journal Of Business Ethics*, 115(3), 617-634.

Wray, B., Palmer, A., Ve Bejou, D. (1994). "Using Neural Network Analysis To Evaluate Buyer–Seller Relationships." *European Journal Of Marketing*, 28(10), 32–48.

Wu, W. L., Hsu, B. F., & Yeh, R. S. (2007, August). *Personality Composition, Affective Tie And Knowledge Sharing: A Team Level Analysis*. In *Management Of Engineering And Technology*, Portland International Center For (Pp. 2583-2592). Ieee.

Wu, W. L., Hsu, B. F., & Yeh, R. S. (2007). *Fostering The Determinantsof Knowledge Transfer: A Team-Level Analysis*. *Journal Of Information Science*.

Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). *Team Climate, Empowering Leadership, And Knowledge Sharing*. *Journal Of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.

Yakar, S., & Cebeci, K. (2007). "Yolsuzluğun Ekonomik Büyümeye Etkileri Üzerine Teorik Bir İnceleme." *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz.

Yeşiltaş, M., Çeken, H., & Sormaz, Ü. (2012). "Etik Liderlik Ve Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi." *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 18-38.

Yıldırım, A. (2010). Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama (Doctoral Dissertation, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı).

Yüksel, C. (2005). Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik. Tüsiad Devlette Etik Alt Yapı Dizisi, (1).

Zapf, D. (1999). "Organisational, Work Group Related And Personal Causes Of Mobbing/Bullying At Work." *International Journal Of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

Zawawi, A. A., Zakaria, Z., Kamarunzaman, N. Z., Noordin, N., Sawal, M. Z. H. M., Junos, N. M., & Najid, N. S. A. N. (2011). The Study Of Barrier Factors In Knowledge Sharing: A Case Study In Public University. *Management Science and Engineering*, 5(1), 59-70.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision And Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Applied Psychology*, 87(6), 1068.

Zey-Ferrell, M., & Ferrell, O. C. (1982). "Role-Set Configuration And Opportunity As Predictors Of Unethical Behavior In Organizations." *Human Relations*, 35(7), 587-604.

Zhou, J. Q., & Peng, M. W. (2012). "Does Bribery Help Or Hurt Firm Growth Around The World?" *Asia Pacific Journal Of Management*, 29(4), 907-921.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning And The Evolution Of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Zuber, F. (2014). "Spread Of Unethical Behavior In Organizations: A Dynamic Social Network Perspective." *Journal Of Business Ethics*, 1-22.

Zuber, F., & Kaptein, M. (2014). "Painting With The Same Brush? Surveying Unethical Behavior In The Workplace Using Self-Reports And Observer-Reports." *Journal Of Business Ethics*, 125(3), 401-432.