T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN BİLGİ PAYLAŞMA TUTUMU VE İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALGILANAN ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ

Esra KIZILOĞLU

DOKTORA TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Konya – 2019

ÖNSÖZ

Lisanüstü eğitim hayatım boyunca ilerlemem ve gelişmemde bana ışık tutan, destek olan, kendisiyle çalışmaktan onur ve gurur duyduğum danışman hocam sayın Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ'ye bu yolda bana eşlik ettiği için teşekkür ederim.

Tezin her aşamasında fikirlerine ve bilgi birikimlerine sıkça danıştığım, yardımlarını benden esirgemeyen sevgili hocalarım sayın Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA'ya ve Doç. Dr.Vural ÇAĞLIYAN'a; katkıları ve yardımları için jüri üyelerim Prof. Dr. Adnan Çelik'e, Prof. Dr. H. Bahadır AKIN'a, Dr.Öğretim Üyesi Burcu DOĞANALP'e ve tezin her safasında desteğini benden esirgeyemen, bıkmadan usanmadan sorularıma cevap veren Dr. Öğretim Üyesi Kazım KARABOĞA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Akademik hayatın bana en güzel armağanları, iş arkadaşı olmaktan öte can arkadaşı olan, dertlerime ve sevinçlerime ortak olan, her daim yanımda hissettiğim dostlarım Arş. Gör. Dr. Gamze ŞEKEROĞLU ve Dr. Öğretim Üyesi E. Nihan Cici KARABOĞA'ya; doktora eğitim sürecinde en ihtiyacım olan anda yanımda olan, yardımcı olan, bu süreçteki dert ortağım değerli akademisyen Arş. Gör. Hande ULUKAPI'ya teşekkür ederim.

Bugün bulunduğum noktada olmamı sağlayan, maddi manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, varlıklarıyla değer katan canım aileme ve her türlü zorluğa beraber göğüs gerdiğim, en büyük destekçim ve yardımcım olan, gösterdiği ilgi, sabrı ve anlayışı için yol arkadaşım, canım eşim Alp Tolga KIZILOĞLU'na en derin duygularımla teşekkür ederim.

Bu süreçte en büyük teşekkürü çocuklarım Elif Melike ve Orhan Mert'e etmek istiyorum. Anne karnında bu sürece dahil olmakla birlikte, benimle birlikte her stresi ve zoruluğu yaşamak zorunda kaldınız. Hayatımı güzelleştirdiğiniz ve bu süreçte beni istemeden de olsa motive ettiğiniz için teşekkür ederim.

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı	ESRA KIZILOĞLU
	Numarası	134127001011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
	Tez Danışmanı	PROF. DR. TAHİR AKGEMCİ
	Tezin Adı	İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN BİLGİ PAYLAŞMA TUTUMU VE İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ALGILANAN ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ

ÖZET

Nezaket kavramının zıttı olan nezaketsizlik kaba, terbiyesiz ve nonetik davranışları kapsamaktadır. İşyeri nezaketsizliği ise bu davranışlara işyerinde amirler, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve müşteriler tarafından maruz kalınmasıyla oluşmaktadır. Karşılıklı saygı kurallarının yok sayıldığı, nezaket kurallarının çiğnendiği amacı belli olmayan bu davranışlar işyeri normlarını ve etik kuralları ihlal etmektedir. İşyeri nezaketsizliğinin bireysel ve örgütsel birtakım sonuçlara yol açtığı görülmüştür. Bu nedenle örgütsel anlamda dikkat edilmesi ve önemsenmesi gereken konulardan biri olmuştur.

Bu çalışmanın temel amacı; işyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve işgören performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu ilişkide etik iklimin aracı role sahip olup olmadığını tespit etmektir. Araştırma Konya ili merkez ilçelerde bulunan Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerde, Üniversite Hastanelerinde ve Özel Hastanelerde görev yapan 507 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada hemşireler için geliştirilen Hemşire Nezaketsizlik Ölçeği (NIS) kullanımıştır. Ölçek sorularının geçerlilik ve güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Elde edilen veriler Yapısal Eşitlik Modellemesi ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular raporlanmıştır.

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı	ESRA KIZILOĞLU
	Numarası	134127001011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Tezli Yüksek Lisans ☐ Doktora ■
	Tez Danışmanı	PROF. DR. TAHİR AKGEMCİ
	Tezin İngilizce Adı	The Impact of Workplace Incivility on Knowledge Sharing Attitudes and Job Outcomes: The Mediating Role of Perceived Ethics Climate

SUMMARY

The incivility which is the opposite of the civility of courtesy includes rude, nasty and non-aggressive behaviors. Workplace incivility is comprise of the exposure of these behaviors by supervisors, managers, colleagues and customer in the workplace. These behaviors, where the rules of mutual respect are ignored, the ceremony are violated and purpose is unclear, violate the workplace norms and ethical rules. It has been seen that workplace incivility leads to individual and organizational results. For this reason, it has been one of the subjects that should be considered important and paid attention in the organizational sense.

The main purpose of this study is to determine the effect of workplace incivility on knowledge sharing attitude, job satisfaction, turnover intention and employee performance and to determine whether ethical climate has a mediating role in this relationship. The research was conducted on 507 nurses working in hospitals associated to the Ministry of Health, university hospitals and private hospitals in the central districts of Konya. In this study, Nurse Incivility Scale (NIS) which was developed for nurses was used. The validity and reliability analyzes of the scale questions were made. The data obtained were analyzed by Structural Equation Modeling and the findings were reported.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası ..... **i**

Doktora Tezi Kabul Formu ..... **ii**

ÖNSÖZ ..... **iii**

ÖZET ..... **iv**

SUMMARY ..... **v**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

1.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Tanımı 4

1.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkışı ve Yaygınlaşması 8

1.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Benzer Kavramlarla İlişkisi 13

1.4. İşyeri Nezaketsizliğinin İşletmeler Açısından Önemi 17

1.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Özellikleri 18

1.6. İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri 24

1.7. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları 26

1.8. İşyeri Nezaketsizliğinin İşletmelerde Görülme Sıklığı 29

1.9. İşyeri Nezaketsizliğinin Önlenmesi 32

1.9.1. Liderler ve Yöneticilerin Yapması Gerekenler 33

1.9.2. Çalışanların Yapması Gerekenler 34

1.9.3. Örgütlerin Yapması Gerekenler 34

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞMA TUTUMU VE İŞ ÇIKTILARI

2.1. Bilgi ve Bilgiyle İlişkili Kavramlar 38

2.2. Bilgi Çeşitleri 41

2.2.1. Açık Bilgi ve Örtük Bilgi 41

2.2.2. Bireysel ve Kolektif Bilgi 42

2.3. Bilgi Yönetimi ve Süreci 43

2.3.1. Bilginin Toplanması 47

2.3.2. Bilginin Depolanması 47

2.3.3. Bilginin Dağıtılması 47

2.3.4. Bilginin Kullanılması 48

2.4. Bilgi Paylaşımı ve Kapsamı 48
2.5. Bilgi Paylaşma İlkeleri 55
2.6. Bilgi Paylaşmanın Önemi 56
2.7. Bilgi Paylaşma Tutumu, Niyeti ve Davranışı 57
2.8. Bilgi Paylaşma Tutumunu Etkileyen Faktörler 60
2.8.1. Güven 60
2.8.2. Örgüt Kültürü 62
2.8.3. Teşvikler 64
2.8.4. Motivasyon 64
2.8.5. Diğer faktörler 66
2.9. Bilgi Paylaşma Tutumunu Engelleyen Faktörler 67
2.10. Bilgi Paylaşımı Konusunda Örgüte Düşen Görevler 70
2.11. İş Çıktıları 73
2.11.1. İş Doyumu 73
2.11.2. İşten Ayrılma Niyeti 78
2.11.3. İşgören Performansı 83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK İKLİM

3.1. Etik Kavram 90
3.2. Etik ile İlişkili Kavramlar 91
3.2.1. Kültür ve Örgüt Kültürü 92
3.2.2. Değer 93
3.2.3. Norm 94
3.2.4. Ahlak 94
3.3. Etik ve Ahlak Kavramlarının Karşılaştırılması 96
3.4. Etik Türleri 98
3.4.1. Betimleyici Etik 98
3.4.2. Normatif Etik 98
3.4.3. Metaetik 99
3.5. Etik İklim Kavramı 99
3.5.1. İklim ve Örgüt İklimi Kavramı 99
3.5.2. Etik İklim Kavramı ve Örgütlerde Etik İklim 100

3.6. Örgütlerde Etik-Etik Dışı Davranışlar 104
3.7. Örgütsel Etiğin Kaynakları 106
3.7.1. Toplumsal Etik 106
3.7.2. Mesleki Etik 106
3.7.3. Bireysel Etik 106
3.8. Etik İklimin Boyutları 107
3.8.1. Etik İklim'in Teorik Boyutu 107
3.8.2. Etik İklim'in Deneysel Boyutu 109
3.9. Etik İklimin Sonuçları 112

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN BİLGİ PAYLAŞMA TUTUMU VE İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ALGILANAN ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 114
4.2. Degişkenler Arasındaki İlişkiler 117
4.2.1. İşyeri Nezaketsizliği ile Bilgi Paylaşma Tutumu 117
4.2.2. İşyeri Nezaketsizliği ile İş Çıktıları 118
4.2.3. İşyeri Nezaketsizliği ile Etik İklim 122
4.2.4. Etik iklim ile Bilgi Paylaşma Tutumu 124
4.2.5. Etik İklim ile İş Çıktıları 124
4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 127
4.4. Yöntem 132
4.4.1. Evren ve Örneklem 133
4.4.2. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları 134
4.4.3. Anket Formunun Hazırlanması ve Ölçekler 135
4.4.4. Anket Formunun Ön Testi (Pilot Çalışma) 138
4.4.5. Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri 139
4.5. Bulgular ve Yorumlar 140
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 140
4.5.2. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri 142
4.5.2.1. İşyeri Nezaketsizliği Faktör Analizi 145
4.5.2.2. Bilgi Paylaşma Tutumu Faktör Analizi 154
4.5.2.3. Etik İklim Algısı Faktör Analizi 158

4.5.2.4. İş Doyumu Faktör Analizi 160
4.5.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi 162
4.5.2.6. İşgören Performansı Faktör Analizi 163
4.5.3. Ölçek Sorularına ilişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi 165
4.5.4. Yapısal Eşit Modeli ve Modelin Test Edilmesi 171
SONUÇ VE ÖNERİLER 190
KAYNAKÇA 205
EKLER 239

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Örgütlerde Nezaketsizlik ve Diğer Kötü Muamele Biçimleri 14
Şekil 1.2 Nezaketsizlik Spirali 20
Şekil 1.3 Artmayan Nezaketsizlik Döngüsü 22
Şekil 1.4 Artan Nezaketsizlik Spirali 23
Şekil 2.1 Veri, Enformasyon ve Bilgi 41
Şekil 2.2 Bilgi Yönetimi Süreci 47
Şekil 2.3 Bilgi Paylaşma Mekanizması 52
Şekil 2.4 Planlı Davranış Teorisi 58
Şekil 2.5 Bilgi Paylaşma Çeşitleri 59
Şekil 2.6 Bilgi Paylaşımında Etkili Faktörler 60
Şekil 2.7 İşgören Performansıyla İlişkili Faktörler 86
Şekil 2.8 İşgörenlerin Etkin Performans Göstermelerini Etkileyen Faktörler 89
Şekil 3.1 Victor ve Cullen'nın Etik İklim Çeşitleri 107
Şekil 3.2 Etik İklimin Teorik ve Deneysel Boyutlarının Karşılaştırılması 110
Şekil 3.3 Deneysel Etik İklim Boyutu 110
Şekil 4.1 Araştırma Temel Modeli 128
Şekil 4.3 Araştırma Yönergesi 132
Şekil 4.4 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği 148
Şekil 4.5 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması 152
Şekil 4.6 Bilgi Paylaşma Tutum Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği 156
Şekil 4.7 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması 157
Şekil 4.8 Algılanan Etik İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması 159
Şekil 4.9 İş Doyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması 161
Şekil 4.10 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması 162
Şekil 4.11 İşgören Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması 164
Şekil 4.12 Önerilen 1.Yapısal Eşitlik Test Modeli 175
Şekil 4.13 Birinci Yapısal Eşitlik Modeli Revize Model 180
Şekil 4.14 Önerilen 2.Yapısal Eşitlik Test Modeli 183
Şekil 4.15 Önerilen 2.Yapısal Eşitlik Revize Test Modeli 186

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 İşyeri Nezaketsizliği İle İlgili Örnekler 7
Tablo 1.2 İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri ve Sonuçları…….29
Tablo 2.1 Korkuya Dayalı Örgüt Kültürü- Güvene Dayalı Örgüt Kültürü Ayırımı 63
Tablo 2.2 Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörleri 67
Tablo 2.3 İşten Ayrılma ile İlişkili Faktörler 82
Tablo 3.1 İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki 98
Tablo 3.2 Etiğin Temel Değerleri 103
Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri 140
Tablo 4.2 Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri 145
Tablo 4.3 Referans Cronabach's Alpha Katsayıları 145
Tablo 4.4 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri 146
Tablo 4.5 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları 148
Tablo 4.6 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Rotasyon Matrisi 149
Tablo 4.7 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Model Uyum İndeksleri 152
Tablo 4.8 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri 153
Tablo 4.9 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri 154
Tablo 4.10 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri 154
Tablo 4.11 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları 155
Tablo 4.12 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Bileşen Matrisi 156
Tablo 4.13 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Model Uyum İndeksleri 157
Tablo 4.14 Bilgi Paylaşım Tutumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri 157
Tablo 4.15 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri 158
Tablo 4.16 Algılanan Etik İklimi Ölçeği Model Uyum İndeksleri 159
Tablo 4.17 Algılanan Etik İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri .. 160
Tablo 4.18 Algılanan Etik İklimi Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri 160
Tablo 4.19 İş Doyumu Ölçeği Model Uyum İndeksleri 161
Tablo 4.20 İş Doyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri 161
Tablo 4.21 İş Doyumu Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri 162
Tablo 4.22 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Model Uyum İndeksleri 163

Tablo 4.23 İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri..... 163
Tablo 4.24 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri 163
Tablo 4.25 İşgören Performansı Ölçeği Model Uyum İndeskleri 164
Tablo 4.26 İşgören Performansı Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri..... 165
Tablo 4.27 Ölçek ve Altboyut Betimsel İstatistikleri..... 165
Tablo 4.28 Ölçek ve Altboyut Normal Dağılım Test İstatistikleri..... 167
Tablo 4.29 Korelasyon Analizi 168
Tablo 4.30 Önerilen Birinci Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları 176
Tablo 4.31 Önerilen Birinci Yapısal Eşitlik Revize Model Bulguları 181
Tablo 4.32 Önerilen İkinci Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları 184
Tablo 4.33 Önerilen İkinci Yapısal Eşitlik Revize Model Bulguları 187
Tablo 4.34 Aracılık İlişkisi İncelemesi Amacıyla İki Model Karşılaştırması..... 188
Tablo 4.35 Hipotez Testlerinin Sonuçları 198

GİRİŞ

Ulusal ve uluslararası alanda son yıllarda işyerinde yaşanan zorbalık, mobbing ve taciz gibi agresif iş davranışları konularının fazlaca çalışıldığı görülmektedir. Bununla birlikte bazı araştırmalar dünyanın dört bir yanındaki örgütlerde işgörenlerin daha az belirgin olan özelliklere sahip, daha ılımlı davranışlardan zarar gördüklerini tespit etmişlerdir. Bu davranışlardan bir tanesi de işyeri nezaketsizliğidir.

Ülkemiz çalışma alanı için yeni ancak kökeni daha eskilere dayanan bu kavram hemen hemen çoğu işgörenin günlük iş hayatında karşılaştığı ve maruz kaldığı davranışlardan biridir. Kısaca işyeri nezaketsizliği, çalışma hayatında işgörenlerin çalışma arkadaşları veya yöneticileri tarafından yüzyüze kaldıkları kaba, terbiyesiz ve nonetik davranışlardır. Bu davranışlar; karşısındakine sesini yükseltme, konuşurken kasti sözünü kesme, eşyalarını karıştırma, önemli bilgileri paylaşmama, görmezden gelme, aşağılayacı yorumlarda bulunma vb. davranışları kapsamaktadır.

İşyeri nezaketsizliği nezaket kurallarının yok sayılması ile oluşmaktadır. Nezaket kuralları çalışanların kendilerini daha güvende, daha iyi ve daha mutlu hissetmelerini sağlayarak takımların daha iyi çalışmasına yardımcı olmaktadır. Poraht, 20.000'den fazla çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında liderleri tarafından saygı duyulduğunu hisseden çalışanların %92'sinin daha fazla işe odaklandığı ve öncelik verdiğini, %55'nin ise işe daha fazla katılım gösterdiğini belirlemiştir (Poraht, 2017). California eyaletindeki Byran Cave hukuk şirketi işyeri nezaketsizliği konusunda yaptıkları ile örnek gösterilecek bir şirkettir. Söz konusu hukuk şirketinde çalışanların birbirlerine aşağılayıcı bakışları ve iğneliyici sözleri o kadar artmıştır ki, yöneticiler çalışanlara nezaket eğitimi vermeye karar vermişlerdir. Hukuk bürosu yöneticisi Stuart Price, araştırmacı Christine Poraht'ın eşliğinde çalışanlara ''Kim olmak istiyorsun?'' ''Hangi normlar doğrudur?'' sorularını yöneltmiş, aldıkları cevaplar ile çalışanların uyması gereken kolektif normları belirlemeye çalışmışlardır. Çalışanlar bir saat içinde on norm üzerinde karar kılmışlardır. Hukuk bürosu bu normları büronun girişindeki levhaya yazdırırak astırmıştır. Bu nezaket normları arasında; birbirlerini selamlamak, lütfen demek, teşekkür etmek, şartlar ne olursa olsun birbirlerine karşı eşit ve saygılı davranmak, hassas ve dürüst olmak gibi kurallar yer almaktadır (Porath, 2018).

İşyeri nezaketsizliğinin en sık rastanıldığı sektörlerden bir tanesi sağlık sektörüdür. Müşterilerinin çok hassas olduğu ve zorlu çalışma koşullarının hakim olduğu böyle bir sektörde işveren ve çalışan olmak oldukça zordur. Amerikan Hemşireler Birliği (ANA, 2015: 5)'ne göre hemşirelerin yaşadığı nezaketsizlik ve zorbalık mesleği bırakma planlarının nedenlerinden biri haline gelmiştir. Bir çalışmaya göre hemşirelerin yaşadıkları nezaketsizliğin neden olduğu verimlilik kaybı hemşire başına 11.581 dolardır (Lewis ve Malecha, 2011). Ayrıca maruz kaldıkları bu tarz davranışlar iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının azalmasına, kişisel sağlıklarının bozulmasına neden olmaktadır (ANA, 2015: 5). Bu nedenle günümüzde nezaketsizlik, zorbalık ve işyeri şiddeti sağlık sektörü ve hemşirelik mesleği için kaygı verici hale gelmiştir.

Başkalarına karşı nazik olma, onurlu davranma, karşılıklı saygı kuralları çerçevesinde hareket etme nezaketli olmanın normlarıdır. Tüm bu davranış şekilleri aynı zamanda etik normlarına karşılık gelmektedir. Etik normlar ise örgütlerde pozitif etik iklim oluşturmada oldukça önemlidir. Etik iklim, örgüt içerisinde işgörenlerden beklenen davranışları göstermektedir. Bu davranışların işgörenler tarafından uygulanma sıklığı ise etik iklimin ne derece kabul edildiğini açıklamaktadır (Şahin ve Dündar, 2011: 130).

İşyeri nezaketsizliği bazı bireysel ve örgütsel sonuçları etkilemektedir. Bunlardan bir tanesi bilgi paylaşma tutumu üzerindeki değişikliktir. Bilgi paylaşma kısaca, bireyin sahip olduğu her türden bilginin diğer bireylere aktarılması ve kolektif bilgiye katkı sağlanmasıdır. Bilgi paylaşma bir değiş tokuş etkileşimidir. Bilgi paylaşma tutumu ise bilgi paylaşma davranışını olumlu veya olumsuz etkileyen, bilgi paylaşma niyetinin de belirleyicisi olan düşünce ve tavırdır. Bilgi paylaşma tutumu bir iletişim ve güven duygusuna dayandığını için çalışanlar arasındaki ilişkiler önemli hale gelmektedir.

İşyeri nezaketsizliğinin etkilediği ve sıklıkla araştırmacılar tarafından çalışan diğer iş çıktıları; işten ayrılma niyeti, iş doyumu, tükemişlik, örgütsel bağlılık, işgören stresi ve performanstır. Bu araştırmada söz konusu kavramlardan iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve işgören performansı ele alınmış ve incelenmiştir.

İş doyumu, çalışanın işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik duygusudur. Çalışanın işine karşı aldığı haz ve mutluluk ne kadar artarsa iş doyumu da artmaktadır. İşten ayrılma niyeti ise bir çalışanın çalıştığı örgütte kalıp kalmamaya karar vermesi yönündeki niyetidir. Bir örgüt için işten ayrılma oranlarınn fazla olması hiç iyi

bir durum olmaz. Bu nedenle çalışanlarının işten ayrılma niyet ve davranışlarının örgüt tarafından bilinmesi önem arz etmektedir. Son olarak işgören performansı ise çalışanın kendisine verilen görevleri ne ölçüde başardığını göstermektedir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışında bu çalışmanın amacının işyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisi ve etkide etik iklimin aracılık rolünün test edilmesi olduğu söylenebilir. Kötü muamele davranışlarına sağlık sektöründe sıkça karşılaşılmasından dolayı araştırmanın örneklemini sağlık sektörü çalışanları olan hemşireler oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde işyeri nezaketsizliği kavramı açıklanmaktadır. İşyeri nezaketsizliğinin tanımına, ortaya çıkışına, yaygınlaşmasına ve benzer kavramlarla ilişkisine değinilmiştir. Ayrıca bu bölümde işyeri nezaketsizliğinin işletmeler açısından önemine, işyeri nezaketsizliğinin özelliklerine, öncüllerine ve sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak bölüm içerisinde işyeri nezaketsizliğinin işletmelerde görülme sıklığı ve işyeri nezaketsizliğinin önlenmesi konuları üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları kavramları ele alınmıştır. İş çıktıları olarak çalışma kapsamında iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve işgören performansı incelenmiştir. Bu kavramların ulusal ve uluslararası literatürde çokça çalışılan konular olması nedeniyle kavramlar söz konusu tez çalışması içerisinde bilgi paylaşma tutumunun incelendiği bölüm altında kısaca açıklanmaktadır. Söz konusu bölümde ayrıca bilgi kavramına, bilgi çeşitlerine ve bilgi yönetimine değinilmiş, daha sonra sırasıyla; bilgi paylaşma kavramına, bilgi paylaşma ilkelerine, bilgi paylaşmanın önemine, bilgi paylaşma tutumu, niyeti ve davranışına ve son olarak bilgi paylaşma tutumunu etkileyen ve engelleyen faktörler anlatılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde etik iklim kavramı incelenmiştir. Etik iklim kavramına geçmeden önce etik, etik ile ilişkili kavramlar, etik-ahlak ilişkisi ve etik türleri anlatılmıştır. Daha sonra etik iklim kavramı, etik iklimin kaynağı, boyutları ve sonuçlarına değinilmiştir.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde söz konusu çalışmasının amacı ve önemi, değişkenler arasındaki ilişkiler, araştırma modeli, araştırma hipotezleri, araştırma yöntemi, bulgular ve bu bulguların yorumlanması yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ

Bu bölümde öncelikle işyeri nezaketsizliği kavramı, işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkışı ve yaygınlaşmasına yer verilmiştir. Daha sonra ise sırasıyla; işyeri nezaketsizliğinin benzer kavramlarla ilişkisine, işyeri nezaketsizliğinin işletmeler açısından önemine, işyeri nezaketsizliğinin özelliklerine, işyeri nezaketsizliğinin öncüllerine, işyeri nezaketsizliğinin sonuçlarına ve son olarak işyeri nezaketsizliğinin işletmelerde görülme sıklığı ve işyeri nezaketsizliğinin önlenmesi konuları üzerinde durulmuştur.

1.1. İşyeri Nezaketsizliğinin Tanımı

Nazik olmak ve saygılı davranmak genel ahlak kurallarımızın temellerini oluşturan değerlerdir. Günaydın demek, teşekkür etmek, gülümsemek gibi basit ama önemli kelimelerin kullanılmaması insanlararası iletişim ve etkileşimde olumsuz rol oynamaktadır. Sadece günlük veya sosyal hayatta değil iş hayatında da insan ilişkilerine dikkat edilmeli, saygı ve görgü kuralları temel prensip haline gelmelidir. Çünkü nezaket kurallarına dikkat edilmediği, kaba ve istenmeyen davranışların sergilendiği çalışma ortamlarında çalışmak işgörene ve tabi dolaylı olarak örgüte zarar verecek ve işletme başarısını düşürebilecektir.

Çalışan sapmasına ilişkin çoğu araştırma işyerinde şiddet ve nezaketsizlik gibi açık saldırgan davranışlara odaklanmıştır (Martin ve Hine, 2005: 477). Uluslararası literatür incelendiğinde işyeri nezaketsizliği kavramına karşı gösterilen ilginin giderek arttığı görülmektedir. Ancak bu kavram farklı kültürler arasında incelenmekten ziyade daha çok Kuzey Amerika'da çalışılmaktadır (Wasti ve Erdaş, 2015: 721).

Bu kavramın batı toplumlarında daha fazla çalışılmasının sebebi bağımsız olma, bireysel farklılıklar ve bireysel kazanım gibi değerlere daha fazla önem verilmesi olduğu görüşü iddia edilmektedir. Çünkü sosyal norm kurallarına uymak, Asya toplumlarından ziyade Batı toplumlarında daha az önem arz etmektedir (Aktaran: Demirkasımoğlu ve Arastaman, 2017: 175).

Nezaketsizlik genel bir terimdir ve normları göz ardı eden davranışları tanımlamaktadır (Freedman ve Vreven, 2016: 728). Andersson ve Pearson, işyeri nezaketsizliğini, işyerinde normlara aykırı olarak hedefe zarar verme niyetinin belirsiz ve düşük yoğunlukta olduğu sapma davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanım çok sayıdaki araştırmacılar tarafından da yaygın olarak kullanılmaktadır (Andersson ve Pearson 1999: 457; Pearson vd., 2001: 1397; Blau ve Andersson, 2005: 596; Cortina vd., 2001: 64; Martin ve Hine, 2005: 477; Bartlett vd., 2008).

Bu davranışlar karakteristik olarak kaba, nezaketsiz ve başkalarına karşı sergilenen saygısız davranışlar olarak örnek gösterilebilir (Martin ve Hine, 2005: 477).

Oxford sözlüğü nezaketsizliği kaba ve saygısız davranış olarak tanımlamaktadır (Oxford, 2017). Bu kaba davranışlar, sosyal etkileşimler için gerekli olan saygı normlarını ihlal eden başkalarını düşünmeden yapılan saygısızlıklardır (Crampton ve Hodge,2008:41). Ciocco, işyeri nezaketsizliğinin aşağılayıcı ifadelerden, sözlü tehditlere kadar uzanabildiğini ifade etmiştir. (Ciocco, 2017:18)

İş yerinde kişiler arası kötü muamele; şiddet, saldırganlık, zorbalık, zulüm, taciz, sapkınlık, sosyal zarar verme ve adaletsizliği kapsayan geniş bir yapıdır. İşyerinde nezaketsizlik kavramı kötü muamelenin daha az zararlı görüldüğü ve zarar verme niyetinin belirsiz olduğu bir olgudur (Anderson, 2012: 16-17).

İşyeri nezaketsizliğinde işyeri normları ihlal edilmektedir. İş yeri normları ise, zamanla gelişen ve genellikle resmi ve gayri resmi organizasyon politikaları, kuralları ve prosedürleri ile öngörülen temel ahlaki standartlardan oluşan topluluğun normlarıdır (Crampton ve Hodge, 2008: 41). Andersson ve Pearson (1999)'a göre her işletmenin çalışanları arasında olması gereken evrensel saygı normları bulunmaktadır. Çalışanlar arasında işbirliğini sağlayan bu normlar ahlaki bir anlayışı yansıtmaktadır. Çünkü bir işletme için nezaketsiz olarak nitelendirilen şey diğer işletmeler için her zaman doğru olmayabilir. Bu nedenle işyeri nezaketsizliğinin iş yerinde karşılıklı saygıyı bozan davranış olduğu anlayışı hakimdir (Andersson ve Pearson, 1999; Lim vd., 2008: 96).

Bireylerin profesyonel çalışma hayatı içerisinde uyması zorunlu olduğu asgari birtakım kurallar vardır. Martin (2008:22)'e göre işgörenlerin bu kurallara aykırı biçimde hareket etmesi işyeri nezaketsizliği olarak adlandırılır. İşyeri nezaketsizliği kimi

çalışmalarda ‘‘işyeri kabalığı’’ olarak da ifade edilmektedir. Baktığımızda her iki kavramda aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Aynı şekilde yapılan çalışmalarda nezaket yerine kabalık kelimesi de eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Alan yazında, işyeri nezaketsizliği kavramı çeşitli kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Bunlar; ‘‘psikolojik terör (mobbing), duygusal suistimal (emotional abuse), taciz (harassment), zorbalık (bullying), kötü muamele (mistreatment), kurban etme (victimisation), kabalık (incivility), sağlık için tehlikeli liderlik (healthendangering leadership), iş istismarı (work abuse), işyeri travması (workplace trauma), çalışanı suistimal (employee abuse) ve yıldırma (mobbing)’’dır (Gökçe, 2010: 40).

Birey için nezaketsiz davranışlar çevresinde maruz kaldığı ve algıladığı kaba ve saygısızca davranışlar iken nazik davranışlar bireyin çevresinden beklediği olumlu davranışlardır. Nazik davranışlar çoğu zaman birey tarafından fark edilmezken, nezaketsiz davranışlar sergilendiği an kolayca birey tarafından anlaşılmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2013: 21). Özellikle rekabetin, sürtüşmelerin ve kıskançlıkların fazlaca yaşandığı iş dünyasında nezaketsizlik daha çabuk fark edilmekte ve daha fazla önemsenmektedir. Bireyler her ne kadar mantığıyla karar veren canlılar olsa da, duygusal bir varlık olması sebebiyle özellikle iş hayatlarında kaba ve ahlaki olmayan davranışlardan kaçınma ve kendini bu davranışlardan koruma ihtiyacı duyarlar. Ancak bireylerin, günlük hayatta kendisine kaba davranan kişilerle tekrar görüşmeme şansları da vardır. Burada birey görüşme ve görüşmeme konusunda iki tercih yapabilmektedir. Sahip olduğu bu seçim imkanı onu özgür kılmaktadır. Nitekim iş hayatında bu durum biraz farklıdır. Nezaketsiz davranışlara maruz kalan işgören çoğu zaman bu davranışı gerçekleştiren kişiyle görüşmek zorundadır. Örneğin yöneticisi tarafından bu davranışlara maruz kaldığında yöneticisi ile olan iletişimini kesme ihtimali biraz düşüktür. Ancak bu ilişkiyi minumum düzeye indirebilmektedir. Benzer biçimde beraber iş yaptığı çalışma arkadaşı kendisine karşı nezaketsizlik gösterdiğinde bu durumdan memnun olmasa bile yine de işlerin yürümesi için belli düzeyde bir ilişkiye girmek zorunda kalır. Ancak işgören rahatsız olduğu bu davranışlara kendisi de aynı şekilde davranarak tepki gösterebilmektedir.

İşyeri nezaketsizliği kurumsal normlardan sapmaktır. İşletmelerde karşı karşıya kalınan şiddet ve kötü muamele biçimlerinden en düşük yoğunluğa sahip olanlardan biridir (Delen, 2010: 45).

Beattie ve Griffin (2014) işyeri nezaketsizliğini ‘‘*kişiler arası kötü muamale biçimi*’’olarak tanımlamıştır (Chaudhry,2016:6). İşyeri nezaketsizliği sadece sözlü tacizle sınırlı değildir, aynı zamanda iş arkadaşlarını görmezden gelme, onlara dik dik bakma, onları dışlama gibi sözel olmayan saygısız davranışları da içerir (Lim vd., 2008: 96).

Yapılan bazı araştırmalar nezaketsizliğin gülümsememek kadar basit davranışlar içerdiğini ve karşı tarafın duygularına zarar verme amacı taşıdığını vurgulamışlardır (Ambrose vd., 2005; Brown ve Sumner, 2006). Bununla birlikte işyeri nezaketsizliğinin daha agresif şiddet davranışlarına yol açabilecek bir öncü olduğunu gösteren çalışmalarda oldukça fazladır (Pearson vd., 2000; Pearson vd., 2001; Tiberius ve Flak, 1999; Bartlett vd., 2008).

İşyeri nezaketsizliğine ilişkin yaygın örnekler Tablo 1.1’de gösterilmiştir;

Tablo 1.1 İşyeri Nezaketsizliği İle İlgili Örnekler

Önemli iş faaliyetlerinden dışlama	Bağırma, çığlık atma, sözlü saldırılar
Diğerlerinin çalışmalarının verilerini almak	Duygusal azarlar, öfke patlamaları
İşbirliği içinde çalışmayı reddetmek	Aşırıya kaçan öfke nöbetleri
Sözünü kesmek	Dedikodu
Toplantıları bozmak	Alay etmek için isim (lakap) takma
Diğerlerinden verileri saklamak	Küçümseyici konuşmalar, kabalık
Çalışanları e-posta üzerinden azarlamak	Söylenti yayma
Ortak çalışma için gerekli verileri paylaşmama	Empati yapma konusunda yetersizlik
Önemli bilgileri alıkoyma, elinde tutma	Kötü etkisi olan iş arkadaşının itibarı

Kaynak: Felblinger, 2008: 236.

Cortina vd. (2001), işyeri nezaketsizliğinin teorik açıdan örgütler ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunduğunu ve bu nedenle de ciddi çalışmalar yapılmasını ve

örgütsel anlamda dikkat edilmesi gerektiğini söylemiştir. Keenan ve Newton (1985) ise, çözülmemiş işyeri çatışmalarının yarattığı sonuçların, bir örgütün katlanması gereken en büyük maliyet olduğunu belirtmişlerdir. Örgütlerdeki nezaketsiz davranışların ve bunların yol açtığı çatışmaların sonuçları örgütler açısından önemsenmez veya gerekli önemler alınmaz ise kaçınılmaz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu sonuçlar iş tatminsizliği, motivasyon kaybı, örgütsel stres, örgütsel adalet ve bağlılıkta düşüş gibi psikolojik sonuçlara yol açmasının yanında verim ve kalitede düşüş, işten ayrılmalar, işe devamsızlık vb. işletme açısından fiziksel kayıplara da yol açabilmektedir.

Tüm bu tanımlamalardan haraketle *''işyeri nezaketsizliği işyerinde ortaya çıkan çıkan evrensel saygı normlarını zedeleyen ve kötü muamele davranışlarının öncüsü olan kaba, saygısız ve dikkat edilmesi gereken davranışlar''* olarak tanımlanabilir.

1.2. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkışı ve Yaygınlaşması

İşyeri nezaketsizliğinin kökenine geçmeden önce nezaket kavramına değinmekte fayda bulunmaktadır. Carter (1998)'a göre nezaket ''*birlikte yaşamak uğruna yaptığımız birçok fedakarlığın toplamıdır*''. Wilson (1993) ise nezaketi ''*özdenetimin varlığına işaret eden bir yo*l'' olarak tanımlamıştır (Andersson ve Pearson, 1999: 452). Türk Dil Kurumu'na göre ise nezaket ''*başkalarına karşı saygılı ve incelikle davranma, incelik, naziklik*'' olarak açıklanmıştır (TDK, 2017).

Nezaket kuralları tüm insanlık için evrensel olarak kabul görmesine rağmen toplumların ve kültürlerin bakış açısını, adalet anlayışını, estetik algılamalarını ve ahlaklarını yansıtmaktadır. Nezaket kuralları doğuştan getirilmez, eğitimle sonradan öğrenilir. Bu nedenle nezaket kurallarını öğrenmek küçük yaşlarda başlamakta ve bireyin tüm hayatı boyunca devam etmektedir. Ayrıca bu kuralların sadece öğrenilmesi değil pekiştirilmesi ve birey tarafından içselleştirilmesi de gerekmektedir.

Nezaket kuralları, sosyoloji ve psikoloji bilim dallarında bahsedilmekle birlikte din konusunda da anlatılmaktadır. Semavi dinlere baktığımızda her üç dinin kutsal kitaplarında nezaket kurallarından bahsedilmektedir. İslam dininde, nezaket kurallarının gerekliliği ve önemi konusunda Kuran'da ayetler mevcuttur. Bu ayetlerin bazıları şunlardır; *"Küçümseyerek surat asıp insanlardan yüz çevirme ve yeryüzünde böbürlenerek yürüme! Çünkü Allah hiçbir kibirleneni, övüngeni sevmez."* (Lokman,

31/18-19) ayeti nezaketsizlik örneği olan ***başkalarını küçümseyici konuşma*** konusunda inananları uyarmaktadır. *"Size bir selâm verildiği zaman, ondan daha güzeliyle veya aynı selamla karşılık verin. Şüphesiz Allah her şeyin hesabını gereği gibi yapandır."* (Nisâ 4/86) ayetinde ise ***selamlaşmanın önemine*** vurgu yapılmıştır. "*Güzel söz ve bağışlama, arkasından incitme gelen sadakadan daha iyidir. Allah zengindir, acelesi de yoktur*." (Bakara, 2/ 263) ayeti insanların birbirlerine karşı ***güzel sözler*** söylemesinin ve incitici değil de ***affedici olmanın*** gerekli olduğunu anlatmaktadır. Müslümanlık, insanların birbirlerini ***suçlayıcı davranışlarda*** bulunmaması gerektiğini, ***kusur aramanın*** yanlış olduğunu ve ***gıybet*** yapılmaması gerektiğini ise *"Ey iman edenler! Zannın birçoğundan sakının. Çünkü zannın bir kısmı günahtır. Birbirinizin kusurlarını ve mahremiyetlerini araştırmayın. Birbirinizin gıybetini yapmayın."* (Hucurat, 49/12) ayetinde anlatmıştır.

Yukarıdaki ayetler gibi nezaket kurallarının gerekliliğini anlatan birçok ayet bulunmaktadır. Özetlenecek olursa İslamiyet inananlara gıybeti, iftirayı, küçümsemeyi, öfkeyi, izinsiz davranmayı, kötü veya yalan sözü, israfi, böbürlenmeyi ve alay etmeyi yasaklamış; iyiliği, güzel sözü, yardımlaşmayı, teşekkür etmeyi, adaletli olmayı, mütevazi olmayı, yakın ilişkiler kurmayı, selamlaşmayı ve affedici olmayı öğütlemiştir.

Hristiyanlıkta aynı islamiyette olduğu gibi inananların uyması gereken nezaket kurallarından bahsetmiştir. İncil, kötülüğe iyilikle cevap verilmesi gerektiğini, barış içinde yaşamanın önemini, haksızlığa uğransa bile öç alınmasının yanlış olduğunu, insanlara karşı dostane yaklaşımlar sergilenmesi gerekliliğini, iyilik yapmanın önemini, selam verilmesi gerektiğini vb. davranışlardan çeşitli ayetlerde bahsetmiştir (İncil;10:5-6; 6:27-28; 12:17-21).

Yahudilikte ise kutsal kitap Tevrat'ta nezaket kuralları ile ilgili benzer konulara değinmiştir. Örneğin; *Uygun yanıt sahibini mutlu eder, yerinde söylenen söz ne güzeldir!* (Süleyman'ın Özdeyişleri, 15:23); *Hoş sözler petek balı gibidir, cana tatlı ve bedene şifadır* (Süleyman'ın Özdeyişleri, 16:24); *Artık büyük konuşmayın, ağzınızdan küstahça sözler çıkmasın. Çünkü Rab herşeyi bilen Allah'tır; O'dur davranışları tartan* (Samuel, 2:3); *Küstah bakışlar ve kibirli yürek kötülerin çırası ve günahıdır* (Süleyman'ın Özdeyişleri, 21:4). *Öç almayacaksın… Kin beslemeyeceksin. Komşunu kendin gibi seveceksin* (Levililer, 19:18) *ve Rab doğru insanı sınar, kötüden, zorbalığı*

sevenden tiksinir (Mezmurlar, 11:5) ayetleri insanlar arasında uyulması ve kaçınılması gereken konulardan bahseder. Bu nezaket kuralları ister inananlar için olsun ister inanmayanlar için, her kültürden insanın uyması zorunlu evrensel normlar olmuştur.

Nezaket, her ne şekillerde ortaya çıkarsa çıksın, tüm toplumlarda ve kültürlerde insanların işbirliği içinde yaşamak için nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin normları anlatmaktadır. Dolayısıyla ahlaki bir standart olan nezaket, erdem olarak kabul edilebilir (Andersson ve Pearson, 1999: 452). Erdem, insanın ruhsal olgunluğundur ki bu olgunluk ahlaken iyi olmayı, doğru olmayı, alçakgönüllü (TDK, 2017) olmayı savunur. Nezaket kuralları da bireylere aynı şeyleri öğütlediği için nezaketli olmak birer erdem davranışı olarak düşünülebilmektedir.

İşyeri nezaketsizliği zorbalığın aksine bir problem olarak 1990 yılında Anderson ve Pearson tarafından tanıtılmıştır (Freedman ve Vreven, 2016: 728). İşyeri nezaketsizliği son yıllarda özellikle Batı toplumlarında Asya toplumların nazaran daha fazla artmıştır. Nezaketsizliğin batı toplumlarında yaygınlaşmasının nedeni bazı yazarlarca sosyal güç teorisi ile açıklanmaktadır. Bir diğer sebep ise kültürdür. Kültür bir toplumun normlar sistemini temsil eder. Bu normlar ise inançlar, duygular ve davranışlardır. Bu nedenle kültür tüm davranışlara yön verdiği gibi işyeri nezaketsizliğine de yöne verir (Loh, 2016).

Nezaket kavramı iş dünyasının birçokları tarafından da artık önemli bir konu haline gelmiştir. Yıllardır çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler arkadaşça ve nezaket kurallarına bağlı olarak karakterize edilmiştir. Ancak işyerlerinde yaşanan yeniden yapılanma (değişim mühendisliği), küçülme, bütçe kesintileri, üretkenlik için artan baskı, otokratik çalışma ortamları ve yarı zamanlı işgören çalıştırma, kaba ve saldırgan davranışların işyerlerinde artmasına neden olmuştur (Andersson ve Pearson,1999: 453). İşyeri nezaketsizliğinin fark edilmesi ve artış göstermesinde etkili olan önemli kriterlerden biri stresli çevre ortamıdır. Özellikle sağlık sektöründe ve akademik camiada iş stresinin yarattığı gerilimler işyeri nezaketsizliğinin yayılmasında etkili olmuştur (Ciocco, 2017:18-19).

Toplumlarda nezaketin yaygınlaşması sınıfsal sorunlara, zengin-fakir ve çalışan-patron arasındaki ayırımın yumuşatılmasında etkili olmaktadır. Bilim adamları nezaketsizliğin, cevaplanmamış davranış sorularına cevap verecek bir araç olarak hizmet

ettiğini vurgulamaktadır (Andersson ve Pearson, 1999: 452). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal ve kişisel bağlamda incelenmesi psikoloji bilimindeki temel sorular üzerine de ışık tutar. Bu sorular (Leiter, 2013: 2);

- Niçin insanlar çalışma arkadaşlarına karşı kötü davranışlarda bulunur? Bu davranış hangi bakış açısına göre mantıklı geliyor?
- Niçin önemlidir? Neden insanlar kendilerine karşı kötü davrananları bu kadar önemsiyor?
  - İnsanlar niçin zorbalığı duygusal bir yıkım olarak görüyorlar?
  - Niçin kabalık ve saygısızlık örnekleri böylesine güçlü bir etkiye sahip?
- En önemlisi: Bu konuda ne yapılabilir? Bireyler ve örgütler çalışma ortamında nezaket seviyesini nasıl artırabilir, Bireysel Stratejiler, Grup Stratejileri, Örgütsel Stratejiler neler olmalıdır?

Tüm bu sorular, insanlar ve onların diğer insanlarla olan ilişkilerindeki temel konulara değinmektedir. Bazıları, insan kişiliği üzerinde etkilere de sahiptir. İlişkiler kişiliğin bir bölümü üzerinde etkilidir ve bozulan ilişkiler kişiliği bir dereceye kadar değiştirebilir. Bu konular iş hayatında çalışanlar için kariyer fırsatları yaratacağı gibi, kariyerleri önünde engel oluşturabilir ve hatta kariyer hayatını sonlandırabilir. Bu nedenle örgütler için nitelikli bir iş ortamı yaratmak ve verimli olabilmek için iş ilişkilerinin de nitelikli olması gerekir. Bunun içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerde nezaket geliştirilmelidir. Böylelikle çalışanların işe bağlılıkları da artacaktır (Leiter, 2013: 2).

Yönetim alanında çalışan araştırmacılar, işyeri nezaketsizliğinin yaygınlaşmasını etkileyen faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Yapılan araştırmalar bu faktörleri iki kategoriye ayırmaktadır. Bunlar; sosyal faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

1- Sosyal Faktörler: Gonthier ve Morrissey, yaşanan çeşitli sosyolojik değişikliklerin kabalığı artırdığı görüşündedirler. ‘‘Aşırı zenginlik hastalığı (Affluenza)’’ terimi toplumlarda görülen kabalığın ilk sebeplerinden biridir. Aşırı zenginlik hastalığı kısaca ihtiyacı olandan çok daha fazla para kazanma isteği veya tüketim bağımlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu eğilim bireyde ‘‘ne istersem alırım’’ tutumunu yaratmaktadır. Bu tutum ise nezaketsizliğe yol açmaktadır. Giovinella ise 1960'ların kaotik döneminin, nezaketsizliğinin yaygın olmasının bir nedeni olarak görmektedir.

1960 yıllarda genç nesiller geleneğe olan saygısını yitirmiş, ve söyledikleri yalanlarından dolayı hükümet hayal kırıklığına uğramıştır. Bu yılların genç nesilleri ilerde ebeveyn olduklarında ve çocuk sahibi olduklarında bile topluma olan kızgınlıkları geçmemiş ve kabalık ciddi bir sorun hale gelmiştir. Böylece bir sonraki nesil görgü kurallarını, gelenekleri ve nezaketi öğrenmeden büyümüşlerdir. Ayrıca kadınların ve azınlıkların değişen rolleri, göç yapmak zorunda kalan ve nüfuzunu ve mevkisini kaybeden insanlarda nezaketsizliğin yayılmasına katkı sağlamışlardır. Aile hayatının bozulması ve artan nüfus nezaketsizliğin hızlı yayılmasını sağladı. Bu nedenle nezaketsizliğe neden olan sosyal faktörler nezaketsizliğe neden olan örgütsel faktörler kadar önem arzetmektedir. Çünkü işyeri dışındaki normlardaki değişiklikler ofislere ve fabrikaları da etkileyebilmektedir (Shim, 2010:14-15).

2- Örgütsel faktörler: Pearson vd. (2005)'e göre işyeri nezaketsizliğinin sebepleri arasında örgütsel baskılar yer almaktadır. Yüksek talep, zayıf liderlik, yeni teknolojiler, sıkıştırılmış zaman ve son tarihler, iş ve bilgi yükü bu baskılara örnek verilebilir (Torkelson vd., 2016: 118). Baron ve Neuman (1996) ve Johnson ve Indvik (2001) gibi araştırmacılar, örgütsel değişimin işyeri nezaketsizliğine neden olduğu görüşünü öne sürmüşlerdir. Baron ve Neuman (1996), küçülme (downsizing) veya artan işyeri çeşitliliği gibi yeni organizasyonel değişimlerin işyeri nezaketsizliğini örgütlerde yaygınlaşmasını hızlandırdığını söylemişlerdir. Johnson ve Indvik (2001) ise öfke, stres, iletişim eksikliği, artan iş yükü, iş güvensizliği, örgütsel değişiklikler ve zayıf iş organizasyonu gibi çeşitli nedenlerin işyeri nezaketsizliğini hızlandırdığını araştırmalarında tespit etmişlerdir. Pearson, Andersson ve Porath (2000) çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Pearson vd. göre telesekreter, e-posta ve telekonferans gibi gelişmiş teknolojiler, işyeri ilişkilerinin karmaşıklığını ve bu ilişkilerin parçalanmasını kolaylaştırmıştır. Yaptıkları araştırmalarda katılımcılar aşırı iş yükleri nedeniyle iş arkadaşlarına, meslektaşlarına ve astlarına karşı güzel vakit geçirecek zamanın olmadığını söylemişlerdir. Buna ek olarak, yarı zamanlı ve geçici çalışanların artması, işyerinde nezaketsizlik davranışların artması için potansiyel bir neden olarak görülmüştür. Çünkü bu kişiler işyerlerinde işgörenler arasında zayıf ilişkiler kurulmasına neden olmuştur. Bu da nezaketsizlik kurallarının daha kolay ihlal edilmesine yol açmıştır (Shim, 2010:15-16).

İşyerlerinde kabalığın ve nezaketsizliğin arttığı yönünde genel bir mutabakat olmakla birlikte artışın nedenleri konusunda tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Çoğu uzman bu artışın bireysel, ailesel ve örgütsel faktörlerin bir kombinasyonu olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin günümüz çalışanlarının tamamen stres altında çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların daha fazla iş yapmak zorunda kalmaları ve yönetimden bu konuda ‘‘yeterli yardımı alamamaları’’ bu stresin sebeplerindendir. Ayrıca günümüz işletmeleri de daha çeşitli hale gelmiştir. Çeşitli kökenlerden gelen çalışanlar aynı duruma farklı tepkiler verebilmektedir. Bir kişinin soğuk veya kaba olarak algılanabileceği davranışlar başka bir kişi tarafından farklı anlamlarda yorumlanabilir. Başka bir deyişle nasıl ki güzellik kişiden kişiye değişir ise kabalıkda öznel bir olgudur ve algılanması kişiden kişiye değişmektedir (Crampton ve Hodge, 2008: 42).

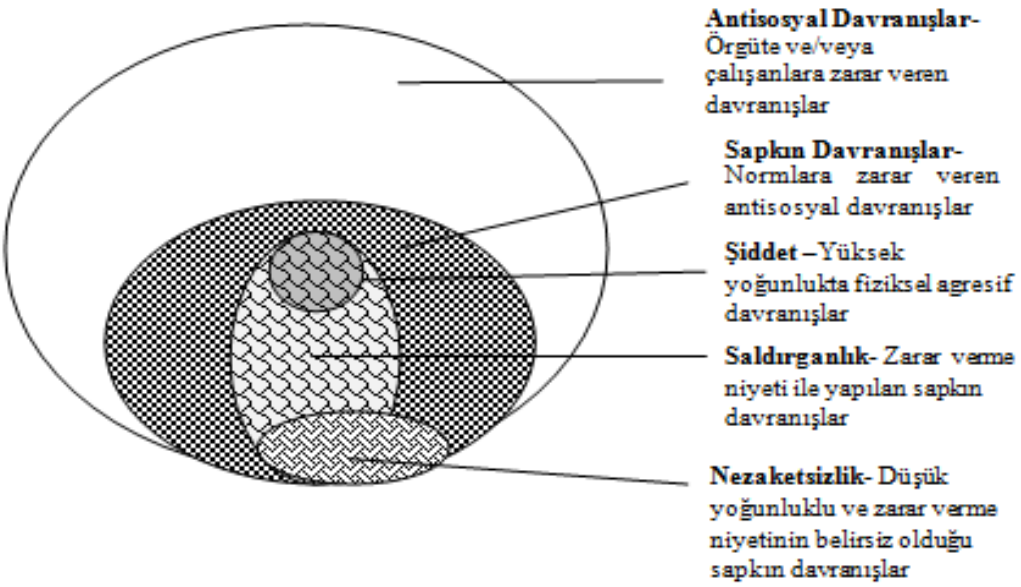
1.3. İşyeri Nezaketsizliğinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

İşyeri nezaketsizliğininde içinde bulunduğu kötü muamale davranışları çeşitli biçimlerde olmalarının yanında birbirleriyle de örtüşebilmektedir. Kötü muamele davranışları, örgütlerin tamamını etkileyen zarar verici davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Blase ve Blase (2006), uluslararası literatürde iş yerinde kötü muamele davranışları arasında nezaketsizlik, mobbing, zorbalık, taciz, saygısızlık, suistimal etme gibi pek çok olgunun ele alındığını ifade etmişlerdir (Günçavdı ve Polat, 2015:124).

İşyeri nezaketsizliği bir kötü muamele davranışı olmakla birlikte ayrıca daha yüksek yoğunluktaki kötü muamele davranışlarına zemin hazırlamaktadır.

Anderson ve Pearson (1999: 456), Şekil 1.1’ de görüldüğü üzere örgüt içerisindeki tüm zarar verici davranışları içeren bir model oluşturmuştur. Model antisosyal davranışlar, sapkın davranışlar, zorbalık, saldırganlık ve nezaketsizlik olmak üzere örgütlerde görülen ve her birinin yoğunluğu farklı olan beş farklı kötü muamele davranışını özetlemektedir. Model de antisosyal çalışan davranışlar, örgüte ve/veya paydaşlara zarar veren davranışlardır ve örgütlerde kötü muamele davranışlarının tamamını kapsamaktadır. Sapkın işgören davranışları, işyeri normlarını ihlal eden ve çalışanların saldırganlığını ve nezaketsizliğini içeren bir tür antisosyal davranışlardır. Saldırganlık, şiddet ve nezaketsizliğin bazı biçimlerini (örneğin zarar verme niyetinde olanlar gibi) kapsamaktadır. Bununla birlikte, diğer nezaketsizlik biçimleri (örneğin zarar

vermeye niyetinde olmayanlar bilgi veya dikkat eksikliğinden kaynaklanan nezaketsiz davranışlar gibi) saldırganlık alanının dışında kalmaktatır. Böylece, nezaketsizlik saldırganlık gibi sapkın bir davranıştır, ancak zarar vermeye niyetli belirsiz olduğu düşük yoğunluklu davranışlardır.



Şekil 1.1 Örgütlerde Nezaketsizlik ve Diğer Kötü Muamele Biçimleri

Kaynak: Anderson ve Pearson, 1999:456.

Örgütlerde saldırganlık ve şiddeti inceleyen araştırmacılar, saldırganlığın sosyal normlara aykırı olan zararlı veya yıkıcı davranışlara teşvik ettiğini, şiddetin ise yüksek yoğunluklu, fiziksel bir saldırganlık biçimi olduğunda hemfikirlerdir. Kötü muamale davranışlarının çoğunun niyeti bellidir ve mağduru fiziksel veya psikolojik yaralama niyeti taşır. Ayrıca işyeri nezaketsizliğine kıyasla daha yoğun yapıdadırlar. Bu davranışlar birbirlerini de etkileyebilmektedir. Birinin sonucu bir diğerinin nedeni olabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999: 45-46; Pearson, vd., 2001: 1389-1400; Johnson ve Indvik, 2001: 706; Lim vd., 2008: 95). Örneğin nezaketsizlik davranışına maruz kalan ve bu durumdan oldukça fazla rahatsız olan bir işgören faile zorbalık veya tacizde bulunabilir.

Nezaketsizlik görgü kurallarını çiğneme, ahlaki bozulma ve kötü davranış olarak düşünülse de zarar verme niyetinin sorgulanması nezaketsizliği zorbalık ve saldırgan

davranışlardan ayırır (Felblinger, 2008: 235). İş yeri nezaketsizliğini işyeri saldırganlığından ayıran iki boyut vardır. Bunlardan birincisi kışkırtıcının zarar verme niyetidir. Genellikle saldırganlık birini fiziksel veya psikolojik olarak yaralamaya yönelik net bir niyet içerir. Ancak nezaketsizlik için apaçık bir niyet gerekmeyebilir. Nezaketsiz davranışlar, hedefe veya organizasyona zarar verme arzusu veya kendine fayda sağlanması isteği ile yapılıyorsa saldırganlığın psikolojik ve zeki biçimleriyle örtüşebilmektedir. Bununla birlikte kışkırtıcınn açık bir zarar verme niyeti yoksa nezaketsizlik saldırganlıktan farklı olmaktadır. İkinci durumda, nezaketsiz davranışlar, kışkırtıcının cehaleti, dikkatsizliği ya da kişiliği gibi başka faktörlere atfedilebilir ve sonuçta meydana gelen zararlar kasıtlı olmaktan ziyade kazaradır (Lim vd., 2008: 96).

İşyeri nezaketsizliği ve psikolojik taciz birbirlerine benzeselerde farklı noktalarda ayrışmaktadırlar. İşyeri nezaketsizliği genel bir davranış biçimi iken psikolojik taciz belirli bir kişiye karşı yapılan sürekli ve kasıtlı muameledir. Ayrıca psikolojik tacizde odak noktası, kurban iken, işyeri nezaketsizliğinde kışkırtıcıdır (Delen, 2010: 47). İşyeri nezaketsizliğinde bu eylemi gerçekleştiren kişi genelde ***kışkırtıcı*** olarak isimlendirilir, oysaki psikolojik tacizde eylemi gerçekleştiren kişi ***saldırgan*** olarak tanımlanır. Nezaketsiz davranışa maruz kalan kişiye ise ***hedef*** denir. Psikolojik tacize maruz kalan kişiye ise ***kurban*** ismi verilmektedir (Pearson ve Porath, 2005:10; Delen, 2010: 47).

Zorbalık, nezaketsizliğe göre uzun dönemli sistematik taciz içeren davranışlardır ve kışkırtıcının hedefi bunu kontrol etme arzusu taşır. Kontrollü bu saplantı kışkırtıcının eylemlerini yönlendir ve hedeflediği görevlerde psikolojik cezayı artırır (Felblinger, 2008: 236).

İşyeri nezaketsizliği ile örgütsel sapma davranışları da benzerlik göstermektedir. Örgütsel sapma kısaca örgütün normlarını ihlal eden ve örgüt için zararlı olabilecek davranışlardır. Bu davranışların iş yeri nezaketsizliğinden farkı gönüllülük esasına dayanmasıdır (Holm, 2014: 7). Örgütsel sapma da çalışan isteyerek ve bilinçli şekilde karşısındakine kötü muamele de davranırken, işyeri nezaketsizliğinde amacın isteyerek mi yapılıp yapılmadığı bilinemez.

Kavgacılık başka bir yöne odaklanan bir davranış biçimidir ve psikolojik olarak kendinden kopuk bireylerin sergilediği davranışları içerir. Örneğin; cevap vermemek,

sesini yükseltmek veya sabırsız davranmak bu davranışlardan biridir. Yapısı ve doğası gereği işyeri nezaketsizliğine benzer. İşyeri nezaketsizliğinde olduğu gibi bu davranışlar da tüm organizasyonu etkilemektedir. Bir tarafın kavgacı bir tavır sergilemesi, diğer tarafın da kavgacı tavırla tepki göstermesine neden olabilir. Bu yönüyle nezaketsizliğin sarmal etkisine de benzetilmektedir (Holm, 2014: 7).

İşyeri nezaketsizliği kişiler arasındaki kaba ve saygısız davranışlardır. Zorbalık ise bireyin isteyerek, planlayarak ve zarar verme amacıyla yaptığı eylemlerdir. Nezaketsizlikte başarısız bir etkileşim ve kişilerarası zayıf iletişim sık görülen olgulardır. Nezaketsizlik kazara eseri veya maksatlı yapılırken, zorbalık her zaman tasarlanmış ve hesaplanmıştır (Ciocco, 2017: 19). İşyeri nezaketsizliği zorbalıktan daha az zarar verici bir davranış olmasına rağmen, zorbalığa göre daha sık meydana gelir ve hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde büyük bir etkiye yaratır (Chaudhry, 2016: 6).

Nezaketsizlik, fiziksel saldırganlık ve şiddetten tamamen farklıdır. Bununla birlikte, duruma bağlı olarak nezaketsizlik psikolojik saldırganlık ile örtüşebilmektedir. Eğer bir hedefe veya organizasyona zarar vermek için açık ve kasıtlı bir niyet var ise psikolojik saldırganlıkla örtüşür. Davranışların açık niyeti yoksa, diğer bir deyişle belirsiz olduğu zaman, nezaketsizlik, psikolojik saldırganlık yapısından farklıdır; zira bu tür davranışların sonuçları, psikolojik saldırganlığın şu anki tanımlarından farklı olan kazayla sonuçlanabilecek zarara neden olabilir (Bayne, 2015:5).

Genelde, nezaketsizlik, antisosyal bir çalışan davranışı türüdür. Giacalone ve Greenberg (1997) bir organizasyona, çalışanlarına veya paydaşlarına zarar veren veya zarar verme niyeti taşıyan herhangi her davranışı antisosyal davranış olarak tanımlamaktadır. İşyeri nezaketsizliği çalışan sapması olarak da kategorize edilmektedir. Robinson ve Bennett (1995) çalışan sapmasını, önemli örgütsel normları ihlal eden ve bu şekilde bir örgütün, üyelerinin ya da her ikisinin de refahını tehdit eden gönüllü davranış olarak ifade etmektedir (Bayne, 2015: 5).

Anderson ve Pearson (1999: 457), tüm bu ayırım ve benzerlikler ışığında işyeri nezaketsizliğini şu şekilde tanımlamaktadırlar;

‘‘*İşyeri nezaketsizliği karşılıklı saygı geregi işyeri normlarına aykırı olarak hedefe zarar verme niyetinin belirsiz olduğu düşük yoğunluklu sapkın davranışlardır. Nezaketsiz davranışlar karakteristik olarak kaba ve başkalarına gösterilen saygısız davranışlardır*. ‘’

1.4. İşyeri Nezaketsizliğinin İşletmeler Açısından Önemi

Dünyayı saran örgütler insanları bir amaç etrafında toplayarak birleştirmektedir. Her örgüt içerisinde ki birey belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek üzere çaba göstermekte ve bu çaba etrafında diğer çalışanlarla da sürekli bir etkileşim halinde bulunmaktadır (Özkalp, 2004: 3). Günümüzdeki zorlu hayat şartları ve çalışma yoğunluğu düşünüldüğünde diğer çalışanlarla etkileşim halinde olan birey zaman zaman kaba davranışlar sergileyebilmektedir. Her insanın farklı özellikler taşıdığı, farklı altyapılardan geldiği ve kendine özgü duygu, düşünce ve algılamaları olduğu düşünüldüğünde, bu tür olumsuz davranışlar sergileyebilmesi doğal kabul edilmektedir. Fakat, yine de bu tür davranışların sık ve yoğun yaşanması işgörenler arasındaki ilişkileri olumsuz etkileyebileceğinden, örgütlerin çalışma düzeni ve atmosferini bozabilmektedir (Taştan, 2014: 63).

Nezaketsizlik kişiler arası kötü muamale biçimlerinin en hafifidir. Ancak sonuçları ve daha kötü davranışlara sebep olmaları nedeniyle göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Örgüt veya yönetici işyeri nezaketsizliğinin ilk işaretlerini fark ettiklerinde gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Önemsenmediği veya farkedilmediği durumlarda nezaketsizlik bir sarmal etki gösterip örgüt içerisinde daha kötü davranışlara neden olacak ve birey-örgüt açısından negatif sonuçlar doğuracaktır. Nezaketsizliğinin önlenmesinin en önemli yolu çalışanların daha işe alınırken belirli testlerden ve gözlemlerden geçirilmesidir. Kaba ve nezaket kurallarına önem vermeyen insanların işe alımı engellenmelidir.

Sosyo-evrimsel bir perspektiften bakıldığında bir grubun bir parçası olmak önem arz etmektedir. Bir grubun davranışları grup içerisindeki bireylerin değerinin göstergesidir. Bununla birlikte grup içerisinde kişilerin değeri garanti edilemez. İnsanlar çevreden gelen sinyalleri tarar, yorumlar ve böylece grup tarafından kabul edilmeye devam ettiklerini doğrulamış olurlar. İnsanların ilişkilerini geliştirdiği ve birlikte zaman

harcadığı böyle gruplardan en önemlisi örgütlerdir. Bu nedenle kişinin örgüt içerisinde nezaketsizliğe uğraması örgüte verdiği değer üzerinde bir tehdittir. Çünkü nezaketsizliğin ardındaki niyet belirsizdir (Hershcovis vd., 2017: 1).

Yapılan birçok çalışma işyerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalan işgörenlerin mesleki amaçlarına müdahale edildiğini göstermiştir (Cortina vd., 2001; Pearson ve Porath, 2005; Lim vd., 2008; Cortina ve Magley, 2009; Miner vd., 2012; Porath ve Pearson, 2012). Araştırmacılar, ayrıca işyeri nezaketsizliğinin verimliliği düşürdüğünü, iş doyumunu azalttığını ve personel devir oranında artışa neden olduğu tespit etmiştir (Buhler, 2003; Cortina vd., 2001; Gardner ve Johnson, 2001; Pearson ve Porath, 2005; Salin, 2003; Cortina, vd., 2006). Yarattığı olumsuz çıktılar nedeniyle işyeri nezaketsizliği örgüt için önemli bir mesele haline gelmiştir.

1.5. İşyeri Nezaketsizliğinin Özellikleri

Ahlaki kuralların işyerinde ihlal edilmesiyle ortaya çıkan işyeri nezaketsizliği olgusunda 3 önemli kriter vardır. Bu kriterler;

1- Düşük yoğunluktaki davranış
2- Zarar verme niyetinin belirsiz olması,
3- İşyeri normlarının ihlali

Pearson vd. (2001)'e göre nezaketsizlik, şiddet ve zorbalık gibi diğer kötü muamale formlarından daha ***düşük yoğunluktadır***. Bu nedenle nezaketsiz davranışlar genelde sözlü ve dolaylı yoldan yapılmaktadır (Örneğin teşekkür etmemek, iyi akşamlar-günaydın dememek vb.). Andersson ve Pearson, (1999:461) ile Johnson ve Indvik (2001:707)'a göre bu düşük yoğunluktaki davranışlar örgütler için önemsiz görünebilir. Ancak nezaketsizlik bulaşıdır ve güvensiz bir çalışma ortamı yaratarak daha agresif davranışların artan bir sarmalına neden olabilmektedir.

İşyeri nezaketsizliğini diğer kötü muamelelerden ayıran bir diğer kriter ***zarar verme niyetinin belirsiz*** olmasıdır. Nezaketsiz davranışta bulunan kişinin niyeti tam olarak bilinememektedir. Böyle bir durumu kasıtlı yapabileceği gibi istemeden veya fark etmeden de gerçekleştirmiş olabilir. Kişilik özellikleri (hem kışkırtıcının hem de mağdurun), cehalet, aşırı duyarlılık, olayları farklı yorumlama gibi nedenler zarar verme

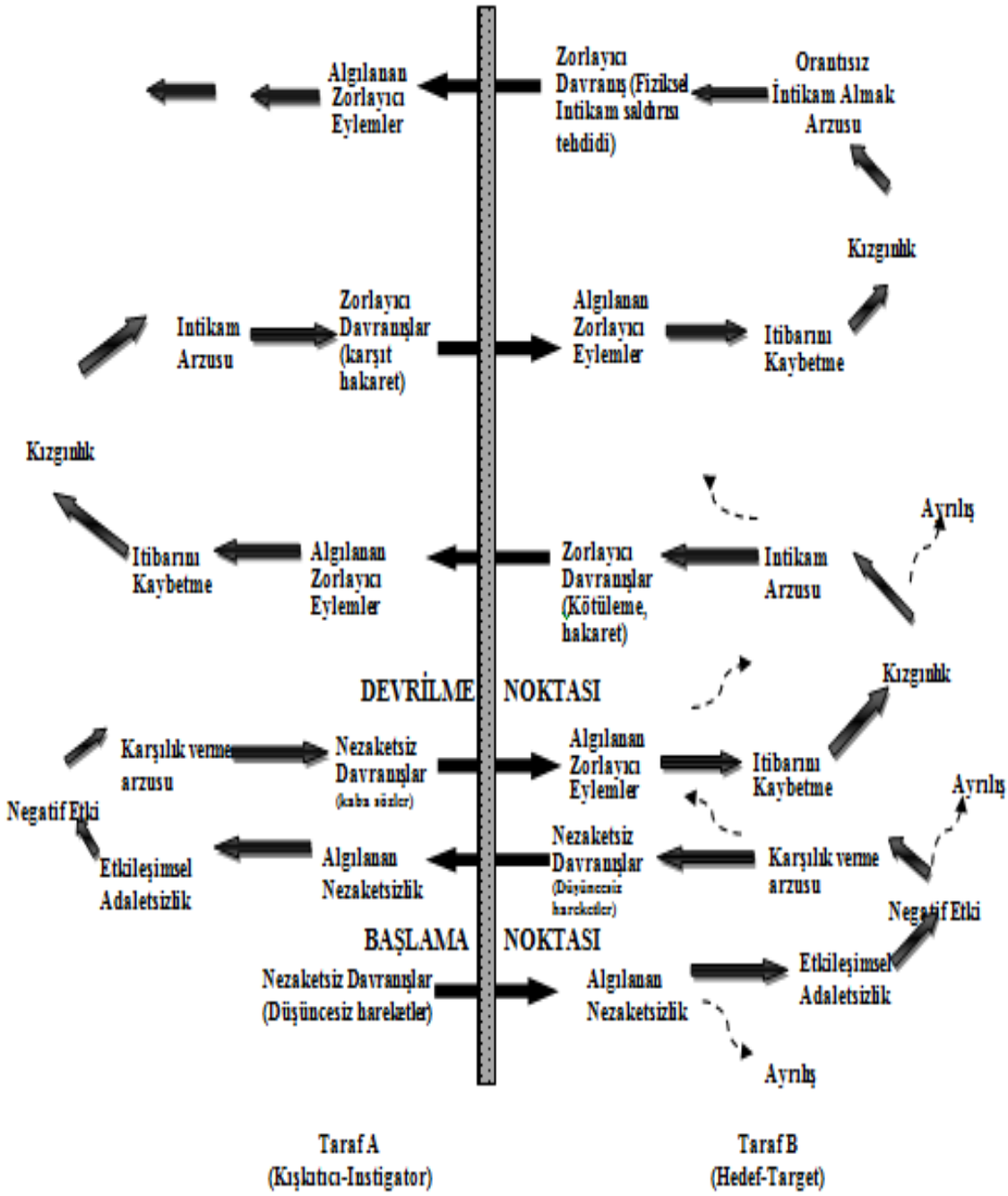
niyetinin tam olarak anlaşılmamasına sağlar. Bu durum nezaketsizliğin objektif olmaktan çok subjektif olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır (Andersson ve Pearson, 1999: 456; Pearson vd., 2000: 126; Cortina vd., 2001: 66; Pearson vd., 2001: 1400; Lim vd., 2008: 96; Porath ve Pearson, 2010: 6).

Önceden belirlenmiş, uyulması gereken kural ve kalıp (TDK, 2017) olarak ifade edilen norm örgütsel hayatta da yerini almaktadır. ***İşyeri normları***, işyerlerinde karşılıklı saygıyı koruyan kurallardır. Andersson ve Pearson'a göre her işletmede örgüt üyeleri arasında paylaşılan ve ahlaki bir anlayışı yansıtan evrensel normlar bulunmalıdır (Lim vd., 2008: 96). Çünkü işletmeler günümüzde küresel hale gelmiştir ve her ırk ve kökenden insanlar yaşamaya başlamıştır. Her birinin farklı değer yargıları ve inançları olduğu düşünülürse evrensel işyeri normlarının olması işletmeler için önemli hale gelmiştir.

Nezaketsizlik, karşılıklı saygı normlarının ihlali halinde etkileşimsel adaletsizliğin algılanmasına neden olabilmektedir. Davranış, düşünce ve naziklik ile ilgili normlar yerine getirilmediğinde kişiler arası muameleye (etkileşimsel adaletsizlik) ilişkin haksız bir algı ortaya çıkar. Etkileşimsel adaletin algılanması negatif bir etki yaratmakta ve bunun neticesinde algılanan haksız eyleme karşı karşılık alma arzusu uyandırmaktadır. Ayrıca negatif etki bireyin nezakete daha az özen göstermesine neden olabilmektedir. Birey adaleti sağlamak için (algıladığı adaletsizlik neticesinde) daha fazla adaletsizlikle karşılık vermek isteyecektir. Diğer taraf için ise bu durum benzer algılamalara ve tepkilere yol açarak, potansiyel olarak adaletsizlik döngüsüne neden olabilmektedir (Anderson ve Pearson,1999: 459-461),

Blau ve Andersson (2005), Fox ve Stallworth (2003) ve Pearson vd. (2000) yaptıkları çalışmalarda işyeri nezaketsizliğinin spiral (sarmal) etkisi olduğunu görmüşlerdir. Bu spiral etki ilk defa Andersson ve Pearson (1999) çalışmasında konu edilmiştir. Söz konusu spiral etki işyeri nezaketsizliğinin bir başlangıç noktası ve devrilme noktasıyla birlikte giderek yoğunlaşan davranışlara nasıl dönüşebileceğini anlatmak için kullanılmaktadır. Bu bağlamda, nezaketsizlik sonucu oluşan bazı sonuçlar nezaketsizlik döngüsünü sürdürecek sebepler (öncüller) olacaktır. Örneğin, stres bir kişinin nezaketsiz davranışlarda bulunmasına neden olabilmektedir. Nezaketsiz olmanın sonuçları da kişide daha fazla stres yaratabilir ve daha sonra bu artan stres başka

nezaketsiz davranışları tetikleyebilir (Bartlett vd., 2008: 1). Nezaketsizlik sarmalı Şekil 1.2'de gösterilmiştir.



Şekil 1.2 Nezaketsizlik Spirali

Kaynak: Andersson ve Pearson,1999:460.

Andersson ve Pearson (1999:458)'na göre spiralin başlangıç noktası yapıcı veya yıkıcı çatışmalarda bir kışkırtıcının sergilediği veya karşı tarafın algıladığı davranışlarıdır. Kurban (hedef), kışkırtıcın sergilediği davranışı saldırgan bir hareket olarak adlandırmasıyla bir spiral etki oluşmakta ve kendiside benzer davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Yani birey spiral bir etki ile diğerini de kışkırtabilmektedir. Spiral içindeki devrilme noktası ise düşük yoğunluktaki nezaketsizlik davranışlarını aşan cezanın suça uymadığı reaksiyonlardır. Her etkileşimden sonra, her iki taraf da Şekil 1.2' de görülebilen ve çıkış veya ayrılış noktaları olarak belirtilen yerlerden spiral etkiyi sona erdirme seçeneğine sahiptirtir.

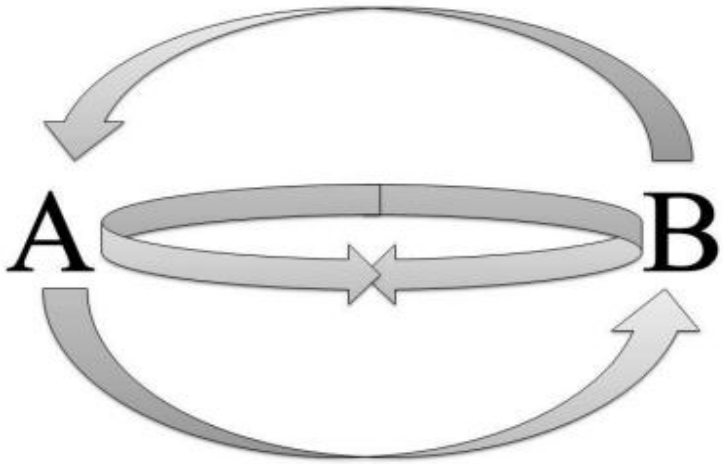
Andersson ve Pearson (1999)'ın nezaketsizlik spirali, çoğu işyeri nezaketsizliği araştırmalarının temel bir modeli olmuştur. Spiral üzerinde bir başlangıç noktası, kışkırtıcının eylemlerle zarar verme amacının algılanmasını ifade etmektedir. Andersson ve Pearson, önemli olanın kışkırtıcının amacının değil, hedefin algılamaları olduğunu söylemişlerdir. Kışkırtıcı ve hedef arasındaki her etkileşim, nezaketsizliğin artmasına veya azalmasına yol açarak spiral bir etkiye yol açar (Bartlett, 2009: 29).

Şekil 1.2'de de görüldüğü üzere nezaketsizlik bazı durumlarda düşük yoğunluktaki bir davranıştan yüksek yoğunluktaki davranışlara dönüşebilmektedir. Nezaketsizliğin sonucu aynı zamanda nezaketsizlik sebebi olarakta oluşabilmekte kışkırtıcıyı ve hedefi etkileyebilmektedir. Konuyla ilgili bir başka örnekte kişinin aşırı iş yükü sonucu yaşadığı yorgunluk ve tükenmişliktir. İşgören yaşadığı yorgunluk ve tükenmiş sonucu yaşadıklarını başkalarından çıkarmak isteyecek ve belki istemeyerekte olsa kaba davranışlarda bulunacaktır. Bu kaba davranışların hedefi olan çalışma arkadaşı ise kendisine yine aynı şekilde nezaketsiz, kaba davranışlar sergileyebilecektir. Bunun karşısında ise yorgun ve tükenmiş olan çalışan algıladığı nezaketsiz davranışlar sonucu nezaketsizlik düzeyini artıracak ve belki intikam alma yoluna gidecektir.

Pearson, Andersson ve Porath (2000) nezekatesizlik spirali teorisi ile de desteklenen iki model daha ileri sürmüşlerdir. Bu modeller ***artmayan nezaketsizlik değişimi*** ve ***artan nezaketsizlik değişimi*** modelleridir.

Şekil 1.3 artmayan nezaketsizliği göstermektedir. Şekil 1.3'e göre nezaketsizlik yoğunlaşmadan spiral olabilir ve her iki tarafta (hedef ve kışkırtıcı) işyerinde

nezaketsizlik olarak sınıflandırılan düşük seviyede kalan nezaketsiz hareketleri sürdürürler (Bartlett, 2009: 31).

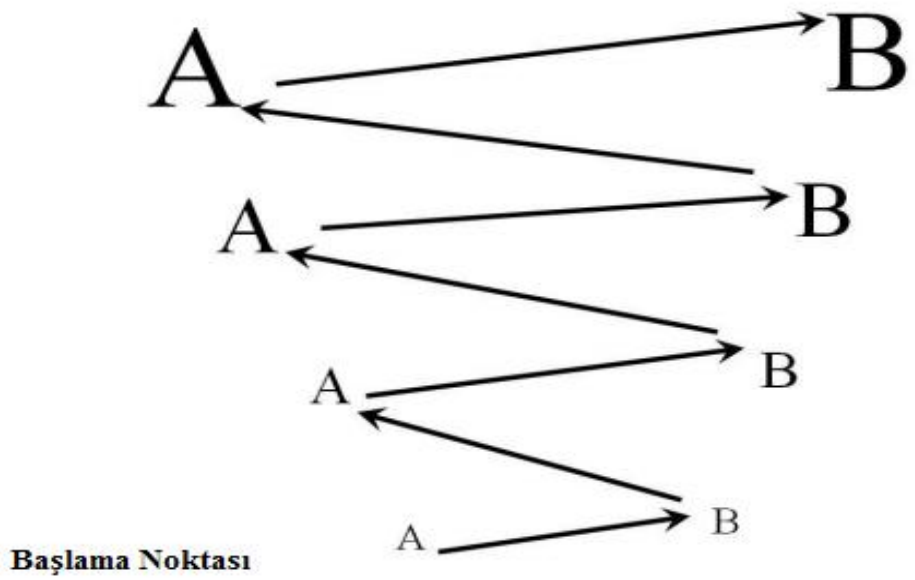


Şekil 1.3 Artmayan Nezaketsizlik Döngüsü

Kaynak: Pearson vd., 2000: 131.

Şekil 1.3'de nezaketsizlik döngüsü kışkırtıcı ve hedef arasında dairesel bir şekilde gerçekleşebilir. Böyle durumlarda kişiler arasındaki etkileşimlerin yoğunluğu Şekil 1.2.'deki gibi artmaz. Aksine, kabalık veya aldırış etmeme gibi davranışlar, taraflar arasında eşit dozlarda değiş tokuş edilir. Gerçek anlamda bu durum bireysel düzeyde bir misillemedir. Fakat tarafların, katılımcının veya tanıkların duygusal tepki veya yorgunluktan dolayı yada zarar görmüş normlardan kaynaklı olumsuz yönde etkilenebileceği kümülatif bir etkiye maruz kalırsa modelin örgütsel etkisi artabilir (Pearson vd., 2000: 131).

Şekil 1.4 artan nezaketsizlik spiralini göstermektedir. Bu spiral her etkileşimde yoğunlaşan nezaketsiz davranışları göstermektedir. Her iki tarafta nezaketiz davranışlarda bulunmakta ve bazen iş yerinde zorbalığa maruz kalma ve / veya işyeri şiddetine neden olan kişisel davranışlara yol açmakatdırlar (Bartlett, 2009: 32).



Şekil 1.4 Artan Nezaketsizlik Spirali

Kaynak: Pearson vd., 2000: 131

Bazen, bir nezaketsizlik spirali kontrol edilmediğinde, etkileri Şekil 1.4'de gösterildiği gibi artmaktadır. Bir nezaketsizliği algılayan çalışan, daha agresif, daha zorlayıcı davranışlara doğru yükselen bir zincirleme reaksiyona yol açan kasıtlı olarak bir karşı yönelim ile misilleme yapabilir. Örneğin çalışan A kendisiyle alay eden çalışan B'nin isteklerini görmezden gelir, önemsemez. Çalışan B bu sefer bu duruma daha sert tepki gösterir. Bu sert tepki karşısında Çalışan A nezaketsizlik düzeyini arttırır, mesela hakaret edebilir. Çalışan B buna karşılık verir ve bu durum şiddetini artırarak devam eder. Bu etkileşimler oldukça hızlı bir şekilde artabilir veya her iki taraf da birbirlerine şiddetli hasarlar vermek için daha iyi bir fırsat bekleyebilir. Artan nezaketsizlik durumlarında taraflardan biri nezaktesizliği bireysel (kendine özgü) ve kişiliğine yönelik bir tehdit olarak algıladığı için daha agresif davranmasına neden olur. Bu tarz nezaketsizlik durumlarında örgütün bu gibi durumları baştan savması, üzerinde durmaması ciddi zararlı sonuçlara yol açmaktadır (Pearson vd., 2000: 131).

Bu yükselme durumlarında, bir taraf kişisel kimliğe yönelik bir tehdit, kendi kendine değen bir saldırı olarak algılar, bu kişinin daha açık saldırgan davranışlarda bulunmasına neden olur.

1.6. İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri

İşyeri nezaketsizliği hem kurbanı, hem örgütü hem de nezaketsizliği gerçekleştiren kışkırtıcıyı etkilemektedir. Bartlett vd. (2008:2)'ne göre işyeri nezaketsizliğini çözmek için sebep ve sonuçlarının iyi anlaşılması gerekmektedir.

Öncüller, işyeri nezaketsizliğini kolaylaştıran değişkenlerdir. Bu değişkenler, destekçiler (enablers), motive ediciler (motivators) ve tetikleyiciler (triggers) olarak adlandırılır. Salin (2003)'e göre destekçiler nezaketsiz davranışlar için *verimli topraklar sağlayan faktörler*dir. Motive ediciler ise *işyerinde başkalarını rahatsız etmeyi ödüllendiren koşullar* olarak tanımlanmıştır. Salin (2003) tetikleyicilerin hız veren süreçler olduğunu ve *genellikle statüko değişiklikleri ile ilgili* olduğunu söylemiştir (Salin, 2003: 1218-1224; Bartlett vd., 2008: 3).

Hem eylemler hem de roller işyerinde nezaketsizlik olaylarının destekçileridir. Motive edici faktörler ise bireylerin inançları ve kişilikleridir. İnançlar arasında Salin (2003)'e göre menfaat, algılanan iş güvensizliği, memnuniyetsizlik, saldırganlıkla ilgili tutumlar ve uygun olmayan davranışların maliyetleri yer almaktadır (Bartlett vd., 2008: 3). Eylemler işyeri nezaketsizliğinin destekçileri olmasının yanında aynı zamanda tetikleyicileride olmaktadır. Öfke, korku ve kızgınlık sonucu verilen tepkiler ve bu tepkiler sonucu gerçekleşen tüm eylemler tetikleyici olarak görülmektedir. Buna ilaveten iletişim eksikliği de nezaketsizlik davranışlarının tetikleyicisi olan bir başka eylemdir. Literatürde tanımlanan diğer tetikleyiciler arasında yetenek, çevre ve demografik özellikler bulunmaktadır. Daha az yetki veya daha az bilgiye sahip olan liderler, işyeri nezaketsizliğini mümkün kılan tetikleyici olabilmektedir (Bartlett vd., 2008: 3).

Hershcovis (2011), işyerinde zorbalık ve işyerinde nezaketsizlik arasında bir miktar örtüşme olduğunu ve dolayısıyla, zorbalık konusundaki araştırmaların, işyeri nezaketsizliğinin öncüllerini göz önüne alırken dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu nedenle zorbalığın nedenlerinden biri olan örgütsel değişim işyeri nezaketsizliğinin de öncüllerinden biri olmaktadır (Torkelson vd., 2016: 118).

Örgütsel değişim kısaca bir örgütün düşünce ve eylemlerinde değişikliğe gittiği sosyal bir süreçtir. Değişim, özü bakımından tepki doğuracak bir yapıdadır. Bu nedenle her ne amaçla yapılırsa yapılsın, çalışanları olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bir

defada olup bitmediği ve karmaşık bir yapısı olması nedeniyle, örgüt genelinde bir korku ikliminin oluşmasına neden olmaktadır. Alıştığı düzeni bozulan ve değişimden korkan çalışan yaşadığı bu stresli ortamda diğer bireylerle ilişkisinde nezaket normlarına uymayabilmektedir.

De Cuyper vd. (2009) iş güvensizliğinin hem hedefler hem de faillerin işyerinde yaşanan zorbalık ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır (De Cuyper vd., 2009; Torkelson vd., 2016: 118). Salin (2003)'e göre algılanan iş güvensizliği işyeri nezaketsizliğini motive edici faktörlerden biridir. (Bartlett vd., 2008: 3). Torkelson vd. (2016) yaptıkları çalışmada algılanan iş güvensizliğinin işyeri nezaketsziliğini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İş güvensizliği algısının işyeri nezaketsizliğinin bir öncülü olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda çalışmada örgütsel değişimin ve düşük sosyal desteğin işyeri nezaketsizliğini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Kişilik, işyeri nezaketsizliğinin öncüllerinden biridir. A tipi kişilik, düşmanlık, ego, güç, saldırgan kişilik ve iç rekabet nezaketsiz davranışların sebebi olabilmektedir (Cortina vd., 2001; Hornstein, 2003; Bartlett, 2008).

Cortina (2008: 64)'ya göre liderler örgütün bütününün sesidir ve çalışanlar kabul edilebilir davanışları anlayabilmek için liderleri izlerler. Araştırmacılar, işyeri nezaketsizliğinin teşvik edilmesinde veya önlenmesinde liderliğin önemine dikkat çekmiştir (Cortina, 2008; Pearson ve Porath, 2009; Porath ve Pearson, 2010; Cortina vd., 2013; Harold ve Holtz, 2015). Alexander-Snow, liderlerin iddialı olmamasının da işyerinde nezaketsizliği motive edici faktörlerden biri olduğunu söylemiştir (Bartlett vd., 2008: 3).

Andersson ve Pearson (1999), Johnson ve Indvik (2001), Salin (2003), Blau ve Andersson (2005), Brown ve Sumner (2006) gibi araştırmacılar işyeri nezaketsizliğinin örgütsel öncüllerinden birinin Downsizing yani küçülme olduğunu belirtmişlerdir. Andersson ve Pearson (1999)'a göre küçülme işyerinde çalışanlar üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Bu baskılar sonucu çalışanların iş güvensizliği algısı artmaktadır.

Literatürde iş nezaketsizliğinin diğer örgütsel öncülleri arasında; değişim mühendisliği (reengineering), hiyerarşik yapılanma, yarı zamanlı istihdam, örgütsel değişim ve küreselleşme bulunmaktadır. İşyeri nezaketsizliğinin çevresel öncülleri ise

otokratik çalışma ortamları, zor çalışma koşulları ve kaygılı çalışma atmosferidir (Bartlett vd., 2008: 3).

1.7. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları

İşyerlerinde insanlar tıpkı sosyal hayatlarında olduğu gibi nazik, saygılı, dostça ve dürüst ilişkiler içerisinde çalışmak isterler. İnsanların saygı görmediği nezaketsiz ortamlarda çalışması halinde ise mutsuz, endişeli ve gergin çalışanları barındıran bir örgüt oluşur.

Çalışanlar arasında nezaketsizliğin sonuçları bireysel, kişiler arası ilişkiler ve verimlilik açısından değerlendirilebilir. Birey açısından bu sonuçlar işini, çabasını ve sağlığını etkileyecektir. Kişiler arası ilişkilerde ise astlar, akranlar, yöneticiler ve genel anlamda tüm çalışanların katılımıyla oluşacak münakaşalara sebep olacaktır. Verimlilik ise iş performansını, yenilikçiliği/yaratıcılığı ve öğrenmeyi etkileyecektir. İş kaybı ve gelir kaybı, verimliliğinin düşmesinin bir sonucu olarak olarak görülmektedir (Bartlett, 2008: 3).

Araştırmalar göstermiştir ki işyeri nezaketsizliği çeşitli tutum ve davranışsal sonuçlarla ilişkilidir (Tarraf, 2012: 3).

İşyerinde nezaketsizlik mağdurun etkilenmesinin ötesinde başka sonuçlara da yol açar. Hoş olmayan iş ortamında çalışmak, çalışanların dikkatlerinin dağılmasına ve hoşnutsuzluğa neden olabilir. Bu durum ise çalışanlar arasında çıkacak çatışmaların artışına neden olmaktadır. Buna karşılık iş performansında azalma veya iş verimliliğinde düşüş de yaratabilmektedir (Tarraf, 2012:4).

Nezaketsizliği birçok yönetici yanlış bir kavram olarak görmesine rağmen, bu kavramın işletme açısından maddi masraflara yol açtığına inanmaz. Nezaketsizliğe uğrayan kurban sıklıkla suçluyu ve örgütü cezalandırmasına rağmen çoğu kişi duygularını gizler veya yapılan eylemleri intikam olarak düşünmez. On yedi endüstri dalında 800 çalışan üzerinde yapılmış bir anket çalışmasının sonuçlarına göre, nezaketsiz davranışlara maruz kalan insanların aşağıdaki davranışları sergiledikleri tepit edilmiştir (Porath ve Pearson, 2013);

- % 48'i kasıtlı olarak iş performasını azaltmış,

- % 47'si kasıtlı olarak işte harcadığı süreyi azaltmış,
- % 38'i kasıtlı olarak çalışmalarının kalitesini düşürmüş,
- % 80'i olay hakkında endişe ederek işyerinde zaman kaybetmiş,
- % 63'ü suçludan kaçmaya çalışarak işyerinde zaman kaybetmiş.
- % 66'sı performansını düşürmüş,
- % 78'inin örgüte olan bağlılıkları azalmış,
- % 12'si kaba davranışlar yüzünden işten ayrılmış,
- % 25'i müşterileri hayal kırıklığına uğratmıştır.

Yapılan çalışmalar çoğunlukla işyeri nezaketsizliğinin sonuçlarıyla ilgilenmişlerdir. Holm (2014) yaptığı çalışmada işyeri nezaketsizliğinin psikolojik iyi oluş ve iş tatminini azalttığını, örgütsel stresi ise arttırdığını rapor etmiştir. Porath vd., (2010) çalışanlar arasında nezaketsiz olayların yaşandığına şahit olan müşterilerin bu duruma sinirlendiklerini gözlemlemiştir. Ayrıca, müşterilerin şirket çalışanlarına, şirket geneline ve şirketle gelecekte karşılaşma durumlarına karşı negatif genellemeler yapmalarına neden olmuştur (Miner ve Cortina, 2016: 2).

Yapılan çalışmalar işyeri nezaketsizliğinin iş tatminini etkilediğini ortaya koymuştur (Andersson ve Pearson, 1999; Cortina vd.,2001; Ambrose vd., 2005; Blau ve Andersson, 2005; Pearson ve Porath, 2005; Penney ve Spector, 2005; Settles vd.,2006).

Fritscher ve Porter (2003) nezaketsizliğin, çalışan verimliliği, moral ve işe devamsızlık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu söylemişlerdir. Nezaketsizlik çalışan verimliliğini ise dört şekilde etkilemektedir. Bunlar (Aktaran: Crampton ve Hodge, 2008: 43):

1. Nezaketsiz davranışı veya bu davranışı gerçekleştiren ile gelecekteki etkileşimi düşünerek kaygılanmak ve böylece zaman kaybetmek,

2. Çalıştığı kuruma kasten daha az bağlılık göstermek,

3. Kendini işine vermeyerek, işin gerekliliklerini ve sorumluluğunu yerine getirmemek,

4. Başkalarına karşı daha az yardımda bulunmak ve kuruma daha az katkı sağlamak.

İş kaynaklı stres ve psikolojik riskler genellikle işyerinden yaşanan taciz ve zorbalık gibi kötü muamele davranışlarının bir çıktısıdır. Bu çıktıların, işe devamsızlık ve personel devir hızının artmasına ve verimlilik ve performansın düşmesine neden olduğu çeşitli çalışmalarla da kanıtlamıştır. İşyerinde yaşanan stres ve psikolojik konuların örgüte neden olduğu maliyetlerde oldukça yüksektir. Leymann (1990), ABD'de işyerinde tacize uğrayan bireylerin mağdur başına 30.000 ila 100.000 ABD doları arasında örgütsel maliyete neden olduğunu belirtmiştir (Leymann, 1990: 123; Hassard vd., 2014: 12). İngiliz toplumunda ise iş kaynaklı stresin maliyeti yıllık 4,55 milyar sterlin olarak tahmin edilmektedir. İşe gelmeme, işten ayrılma ve düşük verimlilik maliyetleri de hesaba katıldığında 13,75 milyar sterlinlik bir maliyet olduğu düşünülmektedir (Cicerali ve Cicerali, 2017). İşyerlerinde yaşanan işgören stresinin işletmeye olan maliyetleri hesaplamış ve bazı oranlar tespit edilmiştir (Hassard vd., 2014:15);

- Devamsızlık maliyetinin % 19'u;
- Personel devir hızı maliyetinin % 40'ı ;
- Çalışan yardım masraflarının % 55'i (programlar veya ilgili sağlık / danışmanlık hizmetleri);
- Kısa ve uzun vadeli maluliyet maliyetlerinin % 30'u;
- İlaç masraflarının % 10'u (psikoterapi)
- İşyeri kazalarının ve sebep olduğu işçi tazminatlarının toplam maliyetinin % 60'ı

Bu bilgiler ışında işyeri nezaketsizliğinin öncülleri ve sonuçları Tablo 1.2’ de gösterilmiştir.

Tablo 1.2 İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri ve Sonuçları

İşyeri Nezaketsizliğinin Öncülleri	İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları
• Eylemler • Roller • İnanç • Kişilik • Menfaat duygusu • İş güvensizliği algısı • Memnuniyetsizlik • Saldırgan tutumlar • Öfke, korku ve kızgınlık sonucu verilen tepkiler ve sonuçları • İletişim eksikliği • Yetenek • Çevre • Demografik özellikler • Liderler • Örgütsel değişim • Downsizing • Değişim mühendisliği • Hiyerarşik yapılanma • Yarı zamanlı istihdam • Küreselleşme • Çalışma ortamı ve koşulları	• Örgüt içinde yaşanacak münakaşalar • Sağlık problemleri • Düşük iş performansı • Dikkat dağınıklığı • Düşük iş verimliliği • Düşük örgütsel bağlılık • İşyerinde yaşanacak zaman kayıpları • İşten ayrılma • İşe devamsızlık • Müşteri memnuniyetsizliği • Düşük iş tatmini • Örgütsel stres • Moral bozukluğu • İşin gereklerini ve sorumluluklarını yerine getirmeme • Kurum içerisinde daha az yardımlaşma • Zorbalık, mobbing gibi kötü muamale davranışları • Örgütsel maliyet

1.8. İşyeri Nezaketsizliğinin İşletmelerde Görülme Sıklığı

Günümüz iş hayatında saygı, hoşgörü, dürüstlük, adalet ve nezaket gibi etik ve ahlaki değerler yerini saldırganlık, zorbalık, nezaketsizlik, ahlaksızlık ve bencillik gibi negatif davranışlara bırakmıştır. Çocukluğumuzdan itibaren ailemiz tarafından öğretilen ahlaki değerler ve etik normlar yaşadığımız yüzyılda yetişkinler arasında yok sayılmış, insanlarla olan ilişkilerimizi sağlıksız yönde etkilemiştir. Sosyal ve duygusal bir varlık olan insan için maruz kaldığı veya karşılaştığı bu olumsuz durumlar hem iş hayatında hem de özel hayatta birçok problemin doğmasına yol açmaktadır.

27 Avrupa Birliği ülkesi, Norveç, Hırvatistan, Makedonya, Türkiye, Arnavutluk, Karadağ ve Kosova'da yaşanan 44,000 katılımcı üzerinde yapılan Avrupa Çalışma Koşulları (European Working Conditions) anketine göre Avrupalı işgörenlerin taciz ve zorbalık gibi kötü muamelere uğrama oranı %4 olarak tespit edilmiştir (Torkelson vd., 2016: 6).

Amerikan Birleşik Devletleri'nde insanların yüzde 80'i nezaketsiziliği bir problem olarak düşünmektedirler. İnsanların yüzde 96'sı işyerinde nezaketsizliğe maruz kalmakta ve yüzde 60'sı ise işyeri nezaketsizliğinin sonucunda stres yaşamaktadırlar. Bu stresin işletmelere maliyeti ortalama 300 bin dolardır (Pearson ve Porath, 2009).

Cortina vd. (2001:64), Amerika'da kamu çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada son beş yıl içerisinde işgörenlerin %71'inin işyerlerinde nezaketsiz davranışlarla karşılaştıklarını görmüşlerdir. Ayrıca yine çalışma sonucunda kadınların erkeklerden daha fazla nezaketsiz davranışlarla karşılaştıklarını ve işyerinde nezaketsizliğe maruz kalan işgörenlerin ciddi psikolojik sıkıntılar yaşadıklarını da belirlemişlerdir.

Yeung ve Griffin (2008), Çin, Hong Kong, Hindistan, Japonya, Kore ve Singapur'u kapsayan altı Asya ülkesinde yaptıkları bir çalışmada katılımcıların (116.986 kişi) yüzde 77' sinin işyerinde nezaketsiz davranışlarla karşılaştıklarını tespit etmişlerdir. Singapur'da 180 çalışan üzerinde yapılan bir araştırma da ise katılımcıların yüzde 91'i son beş yıl içerisinde işyerlerinde nezaketsiz davranışlarla karşılaştıklarını belirtmiş ve bu davranışları ise çalışma arkadaşlarından daha çok yöneticileri tarafından gördüklerini söylemişlerdir (Loh, 2016: 145).

Griffin (2010), 34.000'den fazla çalışanın oluşturduğu örneklem üzerinde önemli bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma da nezaketsizlik grup düzeyinde bir olgu olarak araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre nezaketsizlik, örgüt içerisinde çalışanlar arasında paylaşılan bir stresör olarak belirgin bir biçiminde ortaya çıkabilmektedir. Bu da çalışanların işgören devir hızı ile ilgili olup, nezaketsizliğin sadece doğrudan hedefleri (nezaketsizliğe uğrayan kişileri) değil çevrelerini de etkilediğini göstermektedir.

Azulay (2007), Park (2002), Wickham (1999) araştırmalarında patronların çalışanlara karşı gösterdikleri kaba davranışların nezaketsizliğin ana failleri olduğunu

ortaya koymuştur (Crampton ve Hodge, 2008: 42). Bu durum işyerlerinde çalışanlara yöneticiler tarafından yapılan nezaketsiz davranışların çalışma arkadaşlarından karşılaştıkları nezaketsizlikten daha fazla olduğunu göstermiştir.

Wickham (1999), nezaketsizliğin %70'inin erkekler tarafından yapıldığını rapor etmiştir. Wickham'a göre bu durum yöneticilerin çoğunlukla erkek olmasından dolayı şaşırtıcı bir sonuç değildir. Nitekim yapılan araştırmalar göstermiştir ki erkeklerin alt statüdeki bireylere karşı gösterdikleri nezaketsizlik davranışları yedi kat daha fazladır. Dainow (2001)'un yaptığı çalışmada bu sonucu doğrulamaktadır. Söz konusu çalışma sonucunda kadınlar erkeklerden daha fazla işyeri nezaketsizliği tecrübe etmişlerdir. Ayrıca örgütsel hiyerarşi içerisinde statü en kadar düşük ise o kadar nezaketsizlik kurbanı olma ihtimali artmaktadır (Crampton ve Hodge, 2008: 42). Aynı şekilde Bjorkqvist vd. (1994) üniversitede yaptıkları bir araştırmada kadınların daha fazla istismara, tacize ve nezaketsizliğe uğradıklarını tespit etmişlerdir. Ancak bu sonuçların aksini gösteren çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin; Keashley, Trott ve MacLean (1994) yaptıkları çalışmada kadın ve erkeklerin cinsel ve fiziksel olmayan istismara eşit oranda maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir (Demirkasımoğlu ve Arastaman, 2017: 169).

Foulk, üniversite öğrencileri üzerinde nezaketsizliği ölçmek amacıyla kurgulanmış bir çalışma gerçekleştirmiştir. Söz konusu çalışmada öncelikle çalışma lideri toplantıya geç kalan katılımcıya kaba biçimde davranmıştır. Liderin nezaketsiz ve kaba olan bu davranışı gören diğer katılımcılarda aynı şekilde geç gelen katılımcının davranışını kaba kelimeler seçerek değerlendirmişlerdir. Bu grupta ki katılımcılar ayrıca hayal ürünü bir e-postaya da oldukça kaba bir biçimde cevap verme eğiliminde bulunmuşlardır. Bir diğer kurguda ise lider geç gelen katılımcıya hoşgörülü bir biçimde yaklaşmış ve diğer katılımcıların da hoşgörülü olduklarını görmüşlerdir (www.dunya.com, Erişim tarihi:16.12.2017). Foulk'un çalışması göstermiştir ki kabalık bulaşıcı olabilmektedir. Liderden, yöneticilerden veya çalışma arkadaşlarınızdan gözlemleyeceğiniz kaba, nezaketsiz davranışlar sizi de o yönde davranmaya itebilir. Eğer kaba davranışlar örgütlerde önemsenmiyor, cezalandırılmıyor veya kabul edilebilir bulunuyorsa bu davranışların yaygınlaşması ve işgöreni etkilemesi kaçınılmaz olabilmektedir.

Porath ve Pearson (2013), Florida Üniversitesi yönetim profesörü Amir Erez ile yaptıkları ortak deneysel bir çalışmada katılımcılarından bir gruba kaba, saygısız bir biçimde davranmışlar diğer grubu ise saygılı ve medeni bir biçimde davranmışlardır. Deney sonucunda kaba davranışlara maruz kalan katılımcıların diğer katılımcılara göre %30 daha az yaratıcı oldukları görülmüş ve %25 daha az orijinal fikir ürettikleri belirlenmiştir. Örneğin bir tuğla ile neler yapılacağı sorulduğunda kötü muameleye maruz kalanlar ‘‘ev inşa etmek’’, ‘‘duvar inşa etmek’’ ve ‘‘okul inşa etmek’’ gibi mantıksal fakat özellikle yaratıcı olmayan faaliyetler önermiş iken; nazik davranılan katılımcılar ‘‘eBay'de tuğlayı satmak’’, ‘‘sokak futbol oyunu için bir kale direği olarak kullanmak’’, ‘‘bir müze duvarı üzerine asmak ve onu soyut sanat olarak adlandırmak’’, ‘‘onu evcil bir hayvan gibi dekore etmek ve onu bir çocuğa hediye etmek’’ gibi yaratıcı önerilerde bulunmuşlardır.

Yapılan araştırmalar göre genç çalışanlar nezaketsizliğin daha fazla hedefi haline gelmiştir (Leiter vd., 2010; Pearson ve Porath, 2009).

Kıştırtıcı, Estes ve Wang (2008)’e göre genellikle örgüt hiyerarşisinde daha üstte bulunmaktadır. Pearson ve Porath (2009), işyeri nezaketsizliğine ilişkin tüm raporların% 60'ında davranışın daha üst rütbeli bir kişi tarafından düşük rütbeli bir iş arkadaşına yönlendirildiğini belirtmiştir. Cortina ve diğerleri (2001), bu durumu ***Sosyal Güç Teorisi*** ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu teoriye göre nezaketsizlik kışkırtıcının iktidarda bulunması için bir araçtır (Torkelson vd.,2016:6). Çünkü nezaket içermeyen davranışlarda bulunan ve gücü ellerinde bulunduran güç sahibi kişiler (üst kadamedekiler), güçlü olmak isteyen kişilerin (orta ve alt kadame) hiyerarşi basamaklarını daha kolay ve hızlı çıkması için bu tarz davranışlarda bulunmasına neden olacaktır.

1.9. İşyeri Nezaketsizliğinin Önlenmesi

İşyerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalan insanların neredeyse hepsi yaşadıkları bu durum karşısında olumsuz tepkiler vermekte ve bazı durumlarda da kendilerine nezaketsiz davranan kişilere karşı açıkça misilleme yapmaktadır. Çalışanlar saygısız durumlar karşısında daha az yaratıcı olmakta, tükenmiş hissetmekteve hatta işten ayrılmayı bile düşünmektedirler. Aynı şekilde bu kişilerin yarısı kasıtlı biçimde iş

performanslarını azaltmakta ve iş kalitesini düşürmektedirler. Nezaketsizlik iş yerinde müşteri ilişkilerine de zarar vermektedir. Porath ve Pearson (2013) tarafından yapılan araştırma, insanların kaba davranışlar sergileyen bir çalışandan alışveriş yapma olasılıkları daha düşük olduğunu göstermiştir. Bu kaba davranışların kendilerine veya bir başkasına yönetilmesi ise fark etmemektedir. Hoş olmayan tek bir davranışa tanık olan müşteri, çalışan, örgüt ve hatta marka hakkında bile negatif genellemeye gidebilmektedir (Porath ve Pearson, 2013). Bu nedenle işletmelerin nezaket kurallarının önemini işletme içerisinde çalışanlara ve her kademedeki yöneticilere hatırlatmalı ve saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde bir çalışma ve iletişim ortamı yaratmalıdır. Çünkü çalışanların kendileri veya müşterileri arasındaki tek bir negatif tutum veya davranış işletmenin sadece çalışanları olan iç müşterilerini ve performanslarını etkilemekle kalmaz, dış müşterilerinde işletmenin imajı ve itibarı konusunda olumsuz yargılara varmasına neden olur.

Nezaketsizlik durumlarının işyerlerinde yarattığı olayları yönetmek de pahalıdır. İnsan kaynakları uzmanları sadece bir olay için haftalarca dikkat ve çaba harcadıklarını söylemişlerdir. Accountemps tarafından yürütülen ve Fortune'da yayınlanan bir araştırmaya göre, Fortune 1000 şirketindeki yöneticiler ve idareciler, çalışma sürelerinin % 13'ünü (yılda yedi hafta)çalışanların ilişkilerini onarmak ve nezaketsizlik yaşanması durumunda bununla başa çıkmak için harcıyorlar. Böyle durumlar çözmek için danışmanlar veya avukatlardan da yardım alınmakta ve işletme için ekstra masraflar oluşmaktadır (Porath ve Pearson, 2013).

1.9.1. Liderler ve Yöneticilerin Yapması Gerekenler

Liderlerin ve yöneticilerin en başta örgüt içerisinde saygı kültürü yaratması gerekmektedir. Birbirlerine saygı kuralları çerçevesinde yaklaşan çalışanlar nezaketsiz davranışlardan kaçınacaklardır. Lider ve yöneticilerin çalışanlara iyi birer rol model olmaları da önemlidir. İşletme değerleri arasına saygı ve nezaket kuralları mutlaka eklenmeli ve grup normları oluşturulmalıdır. Eğitimlerde 'kibarlık' öğretilmelidir. Lider ve yöneticilerin iyi davranışları ödüllendirmesi de nezaketsizliği önleyen bir başka yöntemdir. Ayrıca çalışanlara yönelik motive edici yaklaşımlarda bulunulması ve kötü davranışların cezalandırılması da nezaketsizliği önlenmesinde gerekli olmaktadır (Porath ve Pearson, 2013).

1.9.2. Çalışanların Yapması Gerekenler

Örgütler, kaba ve nezaketsiz davranışların kabul edilemez olduğu bir çalışma ortamı ve örgüt iklimi yaratmalıdırlar (Tarraf, 2012: 54). Yapılan bir çalışmada başkalarına kötü davrandıklarını itiraf eden yöneticilerin % 25'i, liderlerinin (kendi rol modelleri) kaba oldukları için kendilerinin de bu şekilde davrandıklarını söylemişlerdir. Aynı şekilde çalışanların kurumsal olarak yükselirken liderlerinin kaba davranışlarda bulunduğunu veya bu davranışlara göz yumduğunu gördüklerinde kendileri de bu şekilde davranma yoluna gidebileceklerini ifade etmişlerdir (Porath ve Pearson, 2013).

Şimdiye dek çok az çalışma nezaketsizliğin cinsiyete dayalı bir sorun olabileceğini ve kadınların erkekelerden daha farklı muamale gördüklerini araştırmıştır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki nezaketsiz davranışlara kadınlar erkeklerden daha fazla hedef halindedir. Kadınların erkeklerden daha fazla nezaketsizliğe uğramalarının sebebi olarak ise toplumların basmakalıp ve modası geçmiş önyargıları gösterilmiştir (Rothenfluh, 2015: 1).

Çalışanların herşeyden önce saygı normları çerçevesinde hareket etmesi ve kendilerine yapılmasını istemedikleri kaba ve kötü davranışları başkalarına yapmamaları gerektiğini bilmeleri gerekmektedir.

1.9.3. Örgütlerin Yapması Gerekenler

Pearson ve Porath (2005:12-15) işyerlerinde nezaketsizliği azaltılması ve düzeltilmesi ile ilgili örgütlere bazı öneriler sunmuştur;

a) ***Sıfır toleranslı beklentiler kurun:*** Kurumun en tepe yönetiminden başlayarak uyulması gereken kurallar sözlü ve yazılı olarak belirlenmelidir. Örgüt içerisinde her türlü nezaketsiz davranışlara yer verilmeyeceği bu kurallar ile açıklanmalıdır. Bu kurallara aykırı davrananlara yönetici dahi olsa tolerans gösterilmeyeceği belirtilmelidir.
b) ***Aynaya dürüstçe bakın:*** Uyulması gereken normlar belirlendikten sonra öncelikle yöneticiler ve idareciler bu normlara uymalıdır. Örgüt işyeri nezaketsizliğinin önüne geçebilmek içinyöneticilerin diğer yöneticilere ve astlara karşı olan davranışları incelenmelidir. Bunun için kimi yönetici diğer

yöneticilerden (akranlardan)geri bildirim alırken kimiler de dikkatli değerlendirmeler yapar, toplantıları kaydeder veya konuyla ilgili uzman danışmanlarla çalışır. Bunu yapmak önemlidir çünkü yöneticilerin çalışanların gözünde rol model olması gerekir. Nitekim yapılan çalışmalar göstermiştir ki işyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların dörte biri yöneticileri tarafından bu davranışlara maruz kalmaktadır.

c) ***İşe almadan önce problemlileri ayıklayın:*** Örgütlerde nezaketi güçlendirmek ve teşvik etmek için en basit yol işe alımlarda nazik çalışanların seçilmesidir. Çünkü nezaketsizliği sürekli hale getirmiş çalışanlar (ki bu yönde fikir birliği bulunur) çalışma arkadaşları ve bölümleri tarafından bilinlemelerine rağmen bölüm yöneticileri bu kişileri başka departmanlara teslim ederek problemi ortadan kaldırmayı çalışmaktadır. Bu nedenle işgörenleri işe almadan önce iş adaylarının referansları, özellikle adayın örgütsel önemi büyük olduğunda, iyice kontrol edilmelidir.

d) ***Nezaketi öğretin:*** Nezaket eğitimle kazandırılan bir olgudur ve beceri temellidir. Bazı durumlarda, anlaşmazlıkları çözme, zor insanlarla uğraşma, stres yönetimi, dinleme ve koçluk gibi bireysel yetkinlikleri geliştirmek nezaketsizliği azaltabilmektedir. Bu beceriler konusundaki beklentiler performans ve kariyer gelişimine bağlı olmalıdır. Pearson ve Porath (2005) tarafından kışkırtıcıların perspektifini inceleyen bir araştırmada kışkırtıcıların dörtte birinin eğitim eksikliği yüzünden nezaketsiz davranışlarda bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kışkırtıcılar çok fazla stres altında oldukları bu nedenle kişilere nazik davranamadıklarını söylemişlerdir. Performansa dayalı beceri eğitimi de bu baskıların hafifletilmesine yardımcı olabilmektedir.

e) ***Kulağınızı yere koyun ve dikkatli dinleyin*****:** Örgüt içerisinde nezaketsiz davranışları azaltmak için 360 derece geri bildirim yöntemi de etkili olabilmektedir. Yöneticiler ve idareciler nezaketsizlik örneklerinin belirlendiği, tekrar eden suçları ortadan kaldıran ve bu davranışları gerçekleştiren kişiler hakkında bir perspektif inşa edebilirler. Böylelikle kışkıştırıcıların nazik çalışanları nezaketsiz çalışanlara dönüştürmesi de engellenebilmektedir. Nezaketsizlikten endişe eden yöneticiler, çalışanlar arası etkileşimler hakkında

geribildirim almalı ve insan ilişkileri kanalıyla ya da açık kapı politikaları aracılığıyla yüzeye çıkacak sorunların yolunu temizlemelidirler.

f) ***Nezaketsizlik meydana geldiğinde, onu çekiçleyin*:** Görmezden gelinen nezaketsizlik aynı bir iltihap gibi tüm örgüte zamanla yayılır. Nekatsizliğe örgüt olarak göz yumulursa nezaketsizlik ve kışkırtıcıların sayısı artacaktır. Örgütün en alt düzeyinde dahi nezaketsizlik davranışlarının varlığı fark edilirse gerekli önlemler alınmaldıır. Yöneticiler zarar verici davranışları ve kötü muameleleri güç düzeyi yüksek çalışanlar dahi yapsa tolore etmemelidirler. Çünkü güç ve nezaketszilik bir ilişki yaratabilir. Üst kademe çalışanlarının yaptıkları nezaketsizliklerin tolore edildiğine şahit olan çalışanlar bu tür davranışları örgütsel ortamlarında ilerlemenin bir yolu olarak görmeye başlayabilirler.

g) ***Tehlike sinyallerine dikkat edin*:** Nezaketsizlik çalışanlardan alınan bilgilerin önemsendiği ortamlarda gelişir. Yönetici ve liderler eğer çalışanlardan olaylar hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsa çalışanların iddialarını iyice tartmalı ve değerlendirmelidirler. Çalışanlar eğer sorunlarının kimse tarafından araştırılmadığını ve düzeltilmediğini öğrenirlerse kışkırtıcının daha fazla hedefi haline gelebilirler. Nitekim Pearson ve Porath (2005) araştırmalarında katılımcılarının yüzde 54'ü nezaketsizliği yönetime bildirdiklerinde kariyer problemleri yaşayacaklarını söylemişlerdir.

h) ***Güçlü kışkırtıcılar için mazeret beyan etmeyin*:** Nezaketsiz davranışlar örgüt yöneticileri tarafından gözden kaçtığı takdirde işletme içerisinde yaygın hale gelmektedir. Tanık olunan veya mağdur olunan nezaketsizlik çalışan tarafından yönetime bildirildiğinde, yönetim nezaketsizlikte bulunan kışkırtıcılarla (örgüt için stratejik konuma sahip olsa dahi) yüzleşmeli ve doğru eleştirel bir tutum içinde eylemlerinden sorumlu tutulmalıdırlar. Kışkırtıcıların örgüt içerisindeki yeri değiştirilmemelidir. Çünkü böyle bir durumda nezaketsizlik örgütün diğer bölümlerine de yayılacaktır. Ayrıca yöneticiler rapor edilen kışkırtıcılarla ilgilenmek için görevlendirilmelidirler.

i) ***Ayrılma sonrası yapılan görüşmelere zaman harcayın*:** Nezaketsizliğe maruz kalan her sekiz çalışandan birisi sonunda işten ayrılmaktadır. İşten ayrılanların çoğu işten çıktıktan sonra nezaketsizliği rapor etmektedir. Ancak rapor etmeyenlerin bir kısmı ayrıldığı işletmenin bu durumu önemsemeyeceğini

düşündüğü için veya böyle bir durumun kendilerini güçsüz göstereceğinden dolayı bildirmemektedir. Sessiz kalanlar daha çok örgüt içerisinde oluşacak negatif tepkilerin potansiyelinden korktukları için bu şekilde davranırlar. Ayrılmanın nedeni nezaketsizlik olduğu zaman sinyallerin fark edilmesi oldukça zor olmaktadır. Sonuç olarak işten ayrılan çalışanların bildiği gerçekler nezaketsizliğinin düzeltilmesinde önemli rol oynamaktadır. Açığa çıkamamış nezaketsizlikleri izlemek için, kuruluşlar, bu çalışanlar kuruluştan ayrıldıktan ve yeni çalışma ortamlarında istikrarlı olduktan sonra görüşmeler yapmalıdır. Bunu görüşmeleri yapmanın maliyeti azdır ve eğer kurum nezaketsizliği kökten bulma konusunda ciddi ise görüşme yoluyla elde edilen bilgiler çok değerli olabilir.

İşletmeler de affedici bir örgüt kültürünün bulunması işyeri nezaketsizliğini önlemede gerekli olan bir başka unsurdur. Çalışanların yaşadığı negatif iletişim ve etkileşim işbirliğini yavaş yavaş öldürerek kaynaşmayı engelleyecektir. Affedici olmayan örgüt kültürünün hakim olduğu kurumlarda saygısızlık, güvensizlik ve memnuniyetsizlik hakim olacaktır. Agresif kültüre adapte olamayan iyi insanlar ise organizasyondan ayrılacak ve kalanlar mutsuz ve tatminsiz olacakdır. Böyle bir kültür ve durum işletmeler için zararlı ve yıkıcıdır. Dolayısıyla, işyeri nezaketsizliği düşük yoğunlukta bir zarar biçimi olarak karakterize edilirken, organizasyonlar ve bireyler için sonuçlar çok ciddi olabilmektedir (Shim, 2010:16).

İKİNCİ BÖLÜM

BİLGİ PAYLAŞMA TUTUMU VE İŞ ÇIKTILARI

Bu bölümde öncelikle bilgi kavramına, bilgi çeşitlerine ve bilgi yönetimine değinilmiş, daha sonra sırasıyla; bilgi paylaşma kavramına, bilgi paylaşma ilkelerine, bilgi paylaşmanın önemine, bilgi paylaşma tutumu, niyeti ve davranışına yer verilmiş ve son olarak bilgi paylaşma tutumunu etkileyen ve engelleyen faktörler anlatılmıştır. Ayrıca çalışmamın bir başka konusu olan iş çıktıları konusu yani iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş performansı konuları da bu başlık altında incelenmiştir.

Bilgi paylaşma konusuyla ilgili yapılmış ulusal ve uluslararası yayınlara bakıldığında çalışmaların daha çok bilgi paylaşma davranışı üzerinde yoğunlaştığı, bilgi paylaşma tutumu ve bilgi paylaşma niyeti üzerine yapılmış çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle literatüre de katkı yapması açısından söz konusu çalışmada bilgi paylaşma tutumu kavramı ele alınacaktır.

2.1. Bilgi ve Bilgiyle İlişkili Kavramlar

Bilgi sınırları olmayan ve hiçbir zaman tükenmeyen bir olgudur. İnsanoğlu var olduğundan bu yana kendini ve çevresini tanıma ve bilme içgüdüsüyle yaşadığı için zihnindekileri ve gördüklerini anlamlandırmada ve kavramsallaştırmada bilgiyi kullanmıştır. Bu nedenle bilginin varlığı çok eskilere dayanmaktadır.

İnsanoğlu akıl sahibi bir varlık olarak, zihin veya akıl gücüyle bilgi nesnesinin verilerini kavramsal hale getirerek bilgiyi elde eder. Bilgi kavramı tüm sihirli ve olağanüstü güçlerin şifrelerini kendi derinliğinde bulundurur. Bu nedenle düşünce yürüten düşünürleri hep meşgul etmiştir. İnsanoğlu ‘‘bilgi nedir?’’ sorusunun cevabını Antik Yunan zamanından beri tartışmaktadır. Bu soru ayrıca 20. yüzyılın ortalarında bilgi kuramcılarının da en çok ilgilendikleri soru olmuştur (Çüçen, 2005: 5; Engin, 2005: 429).

Bilgi öncelikle felsefe alanının çalışma ve tartışma konusu olmuştur. Felsefe alanında bilgi üzerine yapılan çalışmalar bilgi kuramını ortaya çıkarmıştır. Zamanla diğer bilimsel alanların ortaya çıkmasıyla da her alan kendine özgü bilgi tanımı geliştirmiş ve bilgiyi incelemiştir (Uçak, 2010:706-709).

Bilgi kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bilgi işçisi kavramını ortaya atan Druker (1993)'a göre bilgi yeni bir toplumu eşsiz kılan anlamlı bir kaynaktır. Toffler (1990) bilgiyi bilgi çağındaki iktidarın özü olarak görmektedir. Davenport vd. (1998) bilginin örgütlerin sahip oldukları stratejik açıdan en önemli kaynak olduğunu söylemişlerdir. Buckland (1991) ise bilginin kişisel, öznel ve kavramsal olduğunu; böylece, metin veya iletişim yoluyla ortaya koyulması gerektiğini ifade etmiştir (Aharony, 2011:112).

Den Hertug ve Huizenga (1997) bilgiyi özel bir işlevin yerine getirildiği enformasyon ve kurallar topluluğu olarak tanımlamaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 12). Barutçugil (2002: 10) bireylerin çevrelerinde olup bitenleri tam ve doğru şekilde kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyonun bilgi olduğunu ifade etmektedir.

Bilgi, tüm organizasyonlar ve bireyler açısından gelişimin ve değişimin kaynağı olarak düşünülmektedir. Bu nedenle bilgiye doğru anlam vermek, bilgi kullanımı ve yönetimini daha etkin kılacaktır (Durna ve Demirel, 2008: 130).

Aslında ***bilgi nedir?*** sorusuna kolayca cevap verilebilecek basit bir yanıt yoktur (Uçak, 2010: 706). Bilgi değişik anlamlarda ve farklı biçimlerde kullanılabilmektedir. Örneğin, ***veri*** (data) ve ***bilgi*** (information) kavramları sık sık karıştırılan ve birbirleri yerine kullanılabilen kavramlardır. Bunu dışında ***üstbilgi*** (knowledge) olarak nitelendirilen kavramda yüklendiği anlam nedeniyle veri ve bilgi kavramlarıyla karıştırılabilmektedir. Ancak her üç kavramda birbirlerinden farklıdır ve bilgi işleme sürecinin değişik aşamalarında ortaya çıkan çıktılar olarak görülmektedir (Aktaran: Öğüt, 2012: 7-8).

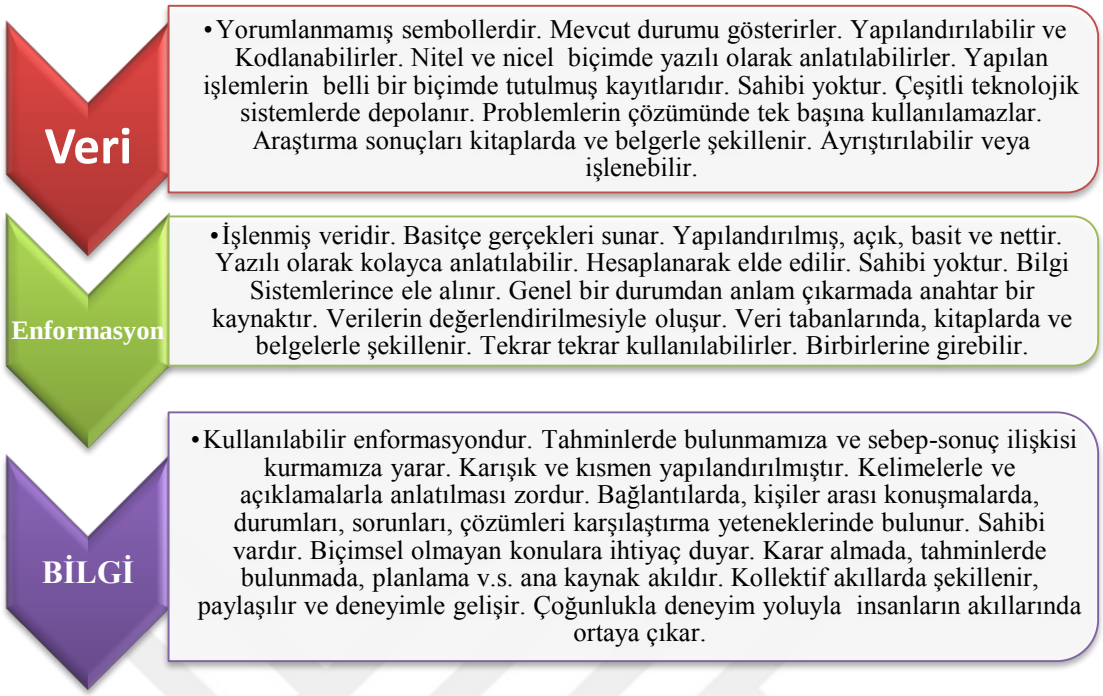
Veri (data) en kısa anlamıyla ham gerçeklerdir. Sadece sınıflandırıldığı, özetlendiği, aktarıldığı veya düzeltildiğinde değer kazanır ve enformasyona dönüşür. Hackbortu ve Gruber (1999) bilgi kavramının veri veya enformasyondan daha üst düzey bir kavram olduğunu söylemişlerdir (Celep ve Çetin, 2003:7). Veriler birbirinde ayrı nesnel gerçekleri vurgularlar. Kendi başlarına anlam taşımazlar. Sadece olup bitenlerin bir bölümünü açıklamaya çalışırlar. İşletmeler açısından veri yapılan işlemlerin ve süreçlerin belirli bir format altında kayıt altına alınmasıdır (Durna ve Demirel, 2008: 132-133).

Üst bilgi (knowledge) ise kullanılabilecek özelleşmiş bilgidir (Öğüt, 2012: 8). Üstbilgiler kütüphanelerde, araştırma merkezlerinde, ulusal-uluslararası dokümantasyon merkezlerinde bulunmaktadırlar. Üstbilgi ve bilgi arasındaki farklılığa ilişkin bir örnek verecek olursak; Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından açıklanan enflasyon tahminleri (%45 gibi) bir bilgi iken, çeşitli analizler yardımıyla elde edilen aylık enflasyon rakamları (%3.2) üst bilgidir (Akolaş, 2004: 30).

Literatüre baktığımızda bilgi kavramının karşılığının ‘‘information’’ mı ‘‘knowledge’’ mı olduğuyla ilgili bir kavram karmaşası bulunmaktadır. Kimi yazarlar bilginin ***“information’’*** olduğunu savunurken kimileri ise ***“knowledge’’*** olduğunu söylemişlerdir. Uçak (2010), çalışmasında “information” ve “knowledge” anlamındaki bilgi kavramlarının birbirinden soyutlanarak açıklanmasının ve kullanılmasının mümkün olmadığını söylemiş ve bu nedenle bu kavramların iç içe girmiş kavramlar olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu nedenle bu çalışmada da bilgi kavramı her iki terim içinde kullanılacaktır.

Bilgi ile ilişkili bir diğer kavram ***enformasyondur.*** Enformasyon verinin fark yaratan halidir. Verileri işleyerek daha anlamlı hale getirir. İşletmeler açısından enformasyon bir gönderici ve alıcının bulunduğu görsel veya işitsel mesajdır. Verileri bir amaç doğrultusunda düzenler, analize uygun şekilde kategorize eder ve hesaplamalar yaparak analiz eder. Eğer belirlenmiş amaçlara uymayan veriler veya hatalar varsa bunları ayıklayarak verileri kısa ve öz bir biçimde özetler (Davenport ve Prusak, 2001: 24-25).

Veri, bilgi ve enformasyon kavramlarının zihinde daha iyi anlamlandırılması ve arasındaki farklılıkların anlaşılması için Şekil 2.1 hazırlanmıştır. Şekil 2.1’e göre veri enformasyona, enformasyon ise bilgiye dönüşmektedir. Veri ham gerçeklerdir ve işlenmediği takdirde kullanılamazlar. Verilerin işlenmiş hali ise enformasyondur. Enformasyonun iyi özümlenip bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Enformasyonun kullanılabilir hale gelmesiyle de bilgi oluşur. Davenport ve Prusak (2001: 27)’a göre ‘‘nasıl enformasyon veriden doğuyorsa, bilgi de enformasyondan doğar” şeklindeki söylemleriyle kavramlar arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.



Şekil 2.1 Veri, Enformasyon ve Bilgi

Kaynak: Durna ve Demirel, 2008:137'den uyarlanmıştır.

Günümüz şirketleri başarının anahtarı olarak ***bilgi=güç*** denklemini inanmakta ve benimsemektedirler. Bilginin paylaşıldıkça çoğalacağına ve çoğaldıkça işletmenin güçlenileceğine inanılan bu yeni mantık sayesinde temel iş ve ekonomik modellerde köklü değişiklikler yapılmaya başlamıştır (Allee, 2000: 1).

2.2. Bilgi Çeşitleri

Bilgi çeşitleri açık-örtük bilgi ve bireysel-kollektif olmak üzere iki farklı biçimde incelenmiştir.

2.2.1. Açık Bilgi ve Örtük Bilgi

Bilmenin en dikkat çekici özelliği, bilinebilen şeylerin birbirlerinden farklı olmasıdır. Bu da bilgi türlerini doğurmaktadır (Uçak, 2010: 715). Nonaka ve Takeuchi'ye göre bilgi iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır: örtülü bilgi (tacit) ve açık bilgi (explicit). Örtülü bilgi, öznel, konuya özel ve yakalanması zor bilgidir. Yani kolayca görsel veya sözlü olarak ifade edilmez veya bildirilmezdir. Buna karşın, açık bilgi tarafsızdır, görsel veya sözlü olarak iletilebilir ve daha kolay kodlanabilinir (Aharony, 2011: 112).

Allee (2000:4)'e göre örtük bilgiler insanların zihinlerinde yer alan yaşam deneyimlerine ve öğrenmelerine dayanan zengin bir bilgi birikimidir. Açık bilgi ise bireylerin diğer insanlarla kasten paylaştığı, belgenmiş ve iletişim kurma ve haberleşme amacı taşıyan bilgilerdir.

Örtük bilginin oluşmasında çevre ile etkileşim ve alışveriş önemlidir. Örtük bilgiler bireylerin zihninde bir anda oluşmazlar. Çevresiyle kurduğu ilişkiler, gözlemleri ve tecrübeleri sonucu zamanla zihinde oluşan bilgilerdir.

Örtük bilgiler deneyimler yoluyla öğrenilmektedir. Bilinç dışı veya yarı bilinç düzeyinde tutulurlar. Bu nedenle de sözlü ifade edilmesi ve başkalarıyla paylaşılması zordur (Hinds ve Pfeffer, 2003: 8). Açık bilgiler ise bilinç düzeyinde var oldukları için kolayca ifade edilebilirler. Bu bilgilerin diğerleriyle paylaşılması da oldukça kolay olmaktadır. Bock vd. (2005)'ne göre açık bilgi; çalışma raporları, resmi belgeler ve kılavuzlar iken örtük bilgi; deneyim, uzmanlık, eğitim ve çalışmalardan elde edilen bilgiler olarak örneklendirilir.

Açık bilgi, araştırmacıya göre, resmi hale getirilebilen, belgelenebilen, arşivlenebilen, kodlanmış ve bireyler arasında kolayca iletilebilen veya aktarılabilen bilgidir. Teorik yaklaşımları, kılavuzları, veritabanları, planları, iş belgeleri, yönergeleri, süreç modelleri vb. içerir. Örtülü bilgi ise bireylerin eylemlerine, deneyimlerine, ideallerine, değerlerine dayanır ve yazmak ya da resmileştirmek çok daha zordur (Chennamaneni, 2006: 11).

Buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra kısaca özetlemek gerekirse, açık bilgi insandan insana kolayca aktarılabilen ve ifade edilebilen yazılı veya sözlü bilgilerdir. Örtülü bilgi ise insanların tecrübelerinden elde ettiği zihinde yer alan ve paylaşılması ve ifade edilmesi zor olan bilgilerdir.

2.2.2. Bireysel ve Kolektif Bilgi

Açık ve örtülü bilgi ayrımı dışında literatürde kimi yazarlar bilgiyi bireysel ve kolektif bilgi olarak ayırmışlardır. Örneğin; Nonaka (1994), bilginin *bireysel* veya *kolektif* olarak da görülebileceğini söylemiştir. Nonaka (1994)'ya göre bireysel bilgi bireylerin

kafalarında bulunurken, kolektif bilgi grupların ve örgütlerin kolektif eylemlerinde bulunmaktadır.

Bireysel bilgi insan zihninde yer alan bireye ait her türlü bilgidir. Kolektif bilgi ise grupların ve örgütlerin etkileşimi ve ilişkileri neticesinde eylemlerinden kaynaklı her türlü işlenmiş verileri oluşturmaktadır.

Bireysel bilgiyi kolektif bilgiden ayırmak esasen doğru değildir. Çünkü bireysel bilgiler kolektif özellikler barındırırken, kolektif bilgilerde bireysel özellikler barındırır. Her iki bilgi türü de toplumsal çerçeveler ışında doğar ve gelişir. Ancak kolektif bilgide toplumsal katsayılar bireysel bilgide ise bireysel katsayılar ağır basmaktadır (Engin, 2005: 446).

Bilgi konusunda çeşitli bilgi türleri bulunmaktadır. Ancak yazarlar tarafından en fazla kullanılan bilgi türü açık ve örtülü bilgi olmaktadır.

2.3. Bilgi Yönetimi ve Süreci

Bilgi gereksinimi insanoğlunun varlığı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Toplumlar kullandıkları etkili ve dirik bilgi sayesinde gelişme göstermeye başlamışlardır (Celep ve Çetin, 2003: 21). Bilginin önem kazanması ve bilgi teknolojilerinin etkin rol üstlenmesiyle birlikte ortaya çıkan bilgi toplumu ise her şeyden önce bilgiye değer veren, onu kullanmasını bilen ve bilgiyi üreterek etkin yönetebilen toplumdur (Öğüt, 2001: 127).

Sanayi çağından bilgi çağına geçişimizle birlikte bilgi yönetimi güncellik kazanmaya başlamıştır. Bu geçiş sayesinde yöneticiler kurumsal işleyişe ilişkin bilgileri test etmek ve bu bilgilerin kullanımını sorgulamak zorunda kalmışlardır (Öğüt, 2001: 127). Böylelikle bilgi yönetimi kavramının önemi anlaşılmış ve örgütler açısından bilginin değeri fark edilerek bilgi yönetim sistemleri etkin kullanılmaya başlanmıştır.

Örgütleri ve toplumu bir arada tutan şey bilgidir. Bu bakımdan bilgi yönetimi, günümüzdeki gibi adlandırılmasa da, uzun yıllardır kullanılan bir araç konumunda bulunmuştur (Aktan ve Vural, 2005).

Bilgi teriminin tam karşılığı konusunda yapılan ***knowledge/information*** ayırımı bilgi yönetimi konusunda da benzer şekilde görülmektedir. Bazı yazarlar ‘‘***knowledge***

management''ın, ''***information management***''dan farklı olduğunu belirtmektedirler. Bu yazarlara göre information management, kitaplarda ve dergilerde bulunan açık bilgi veya bilgilere odaklanırken, knowledge management başka bir boyuta; örtük bilgiye veya bir organizasyon insanının zihninde gömülü olan ''nasıl olduğunu'' bilmeye odaklanır. Literatür, bu örtük bilgiyi ölçmenin ve yönetmenin zorluğunu ve karmaşasını sıklıkla vurgulamaktadır (Aharony, 2011:112).

Alavi ve Leidner (1999: 6)'a göre bilgi yönetimi hem açık hem de örtülü bilgileri elde etmek, düzenlemek ve iletmek için sistematik ve örgütsel olarak belirlenmiş bir süreçtir. Bilgi yönetimi sayesinde çalışanlar bilgiyi işlerinde daha etkili ve üretken olmak için kullanırlar. Bu nedenle bilgi yönetim süreci hem ''knowledge management''ı hemde ''information management''ı kapsamaktadır.

Bilgi yönetimi kısaca bilginin yaratılması, yakalanması, tanımlanması, düzenlenmesi, saklanması, temsil edilmesi, aktarılması ve yeniden kullanılması gibi etkinlikleri barındıran genel bir süreçtir.

O'Dell ve Grayson (1998) ise bilgi yönetimini, doğru insandan doğru bilgiyi doğru zamanda alma ve insanları örgütsel performansı geliştirmek için çaba sarf edecek şekilde bilgi paylaşmalarına yardımcı olan bilinçli bir strateji olarak tanımlar (Chennamaneni, 2006: 14). Bu nedenle bilgi paylaşımı, birçok organizasyonun bilgi yönetimi stratejisinin köşe taşıdır. Bilgi paylaşımı uygulamaları ve girişimleri genellikle örgütsel ve bireysel öğrenme açısından bilgi yönetimi programlarının önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Riege, 2005: 18).

Bilgi yönetimi teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşimi şekillendirir. Örneğin, bilgi teknolojileri hızlı bir şekilde bilgiyi yakalayabilir, depolayabilir ve dağıtabilir, ancak bilgi yorumlayamazlar (Bhatt, 2001:74). Bilgiyi yorumlamak ve örgütün yararlanabileceği hale getirmek insanların yani çalışanların işidir. İnsanlar, teknoloji ve teknikler olmadan bilgiyi kolay kolay depolayıp dağıtamazlar. Bu nedenle bu iş bir anlamda ekip işidir ve karşılıklı etkileşimi gerekli kılar.

Bilgi yönetiminin temel amacı, örgütün sahip olduğu bilgiden maksimum düzeyde yararlanmasını sağlamak ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımını gerçekleştirmek suretiyle bir sinerji yaratarak daha fazla bilgi üretmektir (Robertson, 2002: 295).

Bilgi yönetimi değişen kurum kültürünü ve bilginin paylaşılmasını mümkün kılmak için gerekli iş prosedürlerini ifade eder (Bhatt, 2001:74). Bilgi yönetimi *insan, süreç* ve *teknoloji* olmak üzere üç temel faktör üzerinde kuruludur. Örgüt içerisinde bilginin paylaşılmasını ve kullanılmasını artırmak için bireyler ve örgüt kültürü üzerinde önemle durur. Ayrıca bilgiyi bulmak, yaratmak, elde etmek ve paylaşmak için yöntemlere ve süreçlere önem verir (Aktan ve Vural, 2005). Bilgi yönetiminin amacını Wiig (1997) çalışmasında şu şekilde tanımlamıştır (Celep ve Çetin, 2003: 27);

- Örgütün başarısını ve bu başarısının uygulanabilirliliğini muhafaza edebilmek için, örgütün olabildiğince zeki eylemlerde bulunmasını sağlamak,
- Örgütün sahip olduğu bilginin değerini en iyi değer olarak gerçekleştirmek.

Görüldüğü üzere bilgi yönetimi bir örgütün eylemlerinde başarılı olmasında ve bu başarıyı sürdürmesinde önemlidir. Doğru kararları, doğru zamanlarda doğru şekilde alabilmek için örgütler ellerinde bulunan her türden bilgiyi zekice kullanmalı ve örgüt için faydalı hale getirerek değerli kılmalıdır.

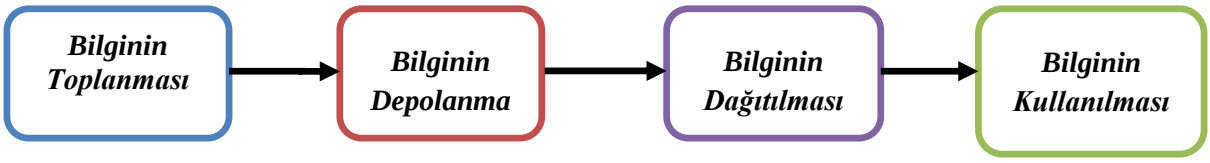
Bilgi yönetimi; çalışanların sistematik olarak bilgi topladıkları ve bu bilgileri başkalarıyla paylaştıkları bir öğrenme kültürünün geliştirilmesidir (Robbins vd., 2013: 339). Genel olarak, bilgi yönetimi programlarının uygulanması örgütsel felsefede bir değişiklik gerektirir. Bhatt (2001: 74)'e göre bilgi yönetimi, bilgiyi yakalama, depolama ve aktarma ile ilgili basit bir sorun değildir, aksine çoklu bakış açısıyla bilgilerin yorumlanmasını ve düzenlenmesini gerektirir. Çünkü çevre oldukça dinamik ve karmaşıktır. Böylesi bir çevrede bilgi ve süreçlerde sürekli değişir ve yenilenir. Bu değişim ve yenilenme çalışanları, teknolojileri ve teknikleri de şüphesiz etkileyecektir. Bu nedenle bilgi yönetimi sayesinde yeni bilginin yakalanması, depolanması, dağıtılması, yorumlanması ve düzenlenmesi daha kolay hale gelmiştir.

Örgüt içerisinde bilgi yönetimi uygulamalarını başlatmak ve devam ettirmede bazı aktivitelerin gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu aktiviteler bir anlamda bilgi yönetiminin

yapı taşlarıdır. Bu yapı taşları eş zamanlı gerçekleşebileceği gibi birbirini izleyecek şekilde de yerine getirilebilir. Dönemsel tekrarlananlar olabileceği gibi bir kez de yapılabilirler. Bu yapı taşları birbirleriyle uyumlu ve kapsamlı bilgi yönetimi uygulamasını oluştururlar. Yapı taşlarını kısaca şu şekilde özetleyebiliriz (Barutçugil, 2002: 134-137);

- Yönetimin benimsemesini, inanmasını, kararlı bir şekilde adanmasını sağlamak,
- Bilgi genel tablosunu incelemek ve ortaya koymak,
- Bilgi stratejilerini planlamak,
- Bilgi ile bağlantılı alternatifleri ve potansiyel girişimleri tanımlamak,
- Temel bilgi yönetimi girişimlerinden fayda beklentilerini göz önüne sererek öncelikleri belirlemeyi, uygulamayı, yönetmeyi ve çabaların etkinliğini izlemeyi bu beklentilere göre yapmak,
- Organizasyonun ve bilgi yönetiminin stratejisine, net fayda beklentilerine, ihtiyaçlara ve kapasitenin varlığına göre öncelikleri belirlemek,
- Temel bilgi ihtiyaçlarını belirlemek,
- Temel bilgiyi elde etmek,
- Bütünleşmiş bilgi transfer programları yaratarak bilgiyi kullanmak,
- Bilgi varlıklarının dönüştürülmesini, dağıtılmasını ve uygulanmasını sağlamak,
- Bilgi yönetimi alt yapısını kurmak ve güncelleşmek,
- Bilgi varlıklarını yukarıdan aşağı perspektifle yönetmek,
- Özendirici programlar oluşturmak,
- Bilgi yönetimi aktivitelerini ve fonksiyonlarını organizasyon çapında koordine etmek,
- Bilgi odaklı yönetimi kolaylaştırmak,
- Bilgi yönetimi uygulamalarını izlemek.

Bilgi yönetim süreci bir dizi etkinliğin meydana gelmesiyle oluşmaktadır. Bu etkinlikler bilginin toplanması, bilginin depolanması, bilginin dağıtılması ve bilginin kullanılmasıdır.



Şekil 2.2 Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: Martensson, 2000:210.

2.3.1. Bilginin Toplanması

Bilgi yönetim sürecinin ilk aşaması ***bilginin toplanması*** yani bilginin elde edilmesidir. Bu süreçte Marakas (1999) örgütün yeni faydalı fikirler ve çözümler geliştirdiğini ifade eder. Lynn vd. (1996)'ne göre bilgi yaratma, motivasyon, ilham, tecrübe ve şansın önemli rol oynadığı yeni bir süreçtir (Bhatt, 2001: 71).

Klimecki (1999)'ye göre örgütler bilgiyi edinirken ya iç kaynaklarından bilgiyi üretirler ya da dış kaynaklarından faydalanırlar. İç kaynaklardan elde edilmesi örgüt içerisinde daha önce kullanılmamış örtülü bilgilerin kolektif bilgi tabanına ulaşmasıyla gerçekleşir. Bu atıl durumda bekleyen bilgiler örgüt bilgisinden örgütsel bilgiye dönüşmektedir. Örgüt içerisinde iç bilgilerin yeterli gelmemesi durumunda dış kaynaklardan bilgi elde edilir. Örgütler için en değerli dış kaynak kamu kurumlarıdır. Bu yöntem yüksek risk içeren pahalı bir yöntemdir. Ayrıca alınan bilgilerin yararlı olup olmadığı belirli bir zaman ve çaba gerektirir (Avcı ve Avcı, 2004).

2.3.2. Bilginin Depolanması

Bilgi depolanması yani kullanılabilir hale getirilmesi, mevcut veya potansiyel gerçeklere uygun olarak bilgi tabanının sürekli izlenmesini, test edilmesini ve arıtılmasını gerektirdiği için zor ve emek isteyen bir süreçtir (Bhatt, 2001: 71). Bu aşamada özgün bilgiler açık bilgiye dönüştürülür ve bu da internet ve veritabanları gibi çok sayıda ki bilgi ve iletişim teknolojisi araçlarıyla gerçekleştirilir (Aktan ve Vural, 2005).

2.3.3. Bilginin Dağıtılması

Bilginin örgütsel düzeyde kullanılmadan önce örgüt bünyesinde ***bilginin dağıtılması*** ve paylaşılması gereklidir. Örgütsel teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki etkileşimler bilgi dağılımını doğrudansağlayabilir. Örneğin, geleneksel emir ve kontrole dayanan örgütsel yapılarda teknolojiler, teknikler ve insanlar arasındaki

etkileşimler daha azdır. Bu durumda bilgi dağılımındaki fırsatları azaltmaktadır. Benzer şekilde, gözetim ve önceden belirlenmiş bir kanal aracılığıyla bilginin dağıtılması, etkileşimleri en aza indireceğinden aktarılan bilginin geçerliliğini sorgulama fırsatını da azaltacaktır. Öte yandan, yatay organizasyon yapısı, yetkilendirme ve açık kapı politikası, farklı katılımcılar ve departmanlar arasındaki bilgi akışını hızlandırmaktadır. E-posta, intranet, bülten tahtası ve haber grubunun uygulanması, örgüt içerisinde bilginin dağıtımını destekleyebilir ve örgüt çalışanlarının farklı bakış açılarıyla bilgiyi tartışmasına ve yorumlamasına olanak tanır (Bhatt, 2001: 72).

2.3.4. Bilginin Kullanılması

Bilgi yönetim sürecinin son aşaması ***bilginin kullanılmasıdır.*** Bilginin toplanması ve işlenmesi ile başlayan süreç dağıtılması ve dağıtılan bilginin örgüt içinde ve dışında kullanılmasıyla son bulur.

Bilgi yönetiminin önemi bilgi teknolojilerinin ilerlemesi ve bilginin insana, örgüte ve topluma sağladığı faydaların anlaşılmasıyla birlikte her geçen gün artmaktadır. Örgüt açısından bilgi yönetimi stratejik ve değerli bilginin kimde ve nerde olduğu belirleyen bu bilgileri uygun yerlerde kullanan, örgüt içerisinde oluşabilecek hataları önceden tespit edebilen, mevcut problemleri çözüme kavuşturan, örgüt için değişim ve yenilik yaratabilen ve kısaca örgütün geleceğini bir bakıma yöneten bir araçtır. Bu açıdan örgüt ve yöneticilerin bilgi yönetimine gereken önemi vermesi ve örgüt bünyesinde bu yönde bir örgüt kültürü oluşturması işletmenin başarısında kilit rol oynayacaktır.

2.4. Bilgi Paylaşımı ve Kapsamı

Bilgi paylaşım kavramı ilk olarak 1970 yıllarında kullanılmakla birlikte bilgi yönetim süreci içerisinde ele alınıp incelenmesi 1990'lü yıllara dayanmaktadır (Aktaran: Turan, 2013: 86). Bilgiyi paylaşmak, organizasyonların gelecekte gelişmesine yardımcı olan bir unsurdur. Bu nedenle bilgi paylaşım süreci organizasyonlar için üzerinde durulması ve önemsenmesi gereken bir süreçtir. Bilgi paylaşılmazsa organizasyonlar sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Bilgi boşa harcamadan kullanılmalı ve paylaşılmalıdır. Bilgi paylaşımının temel gereksinimleri; 1.Sosyal koşullar, 2. Örgütsel koşullar ve 3. Teknolojik koşullardır (Brink, 2001; Abili vd., 2011: 1702).

Bilgi paylaşımı hakkındaki mevcut literatürün gözden geçirilmesi, bilgi paylaşımının çok yönlü bir tanımının olmadığını göstermektedir. Birçok araştırmacı bilgi paylaşımını kendi bakış açılarından tanımlamıştır. Bazı araştırmacılar bilgi paylaşımını, bilgi akışı ve bilgi aktarımı gibi değiştirilebilir terimler olarak düşünmüşler ve bu şekilde tanımlamışlardır. Örneğin, Alavi ve Leidner (2001) bilgi transferini bilgi paylaşımına benzetmiş ve örgüt yoluyla bilgiyi yayma süreci olarak tanımlamıştır. Gupta ve Govindarajan (2000) ise bilgi akışının bilgi paylaşımına eşit olduğunu savunmuştur (Chennamaneni, 2006: 15-16).

‘‘Bilgi paylaşımı’’ terimi, bir kişinin sahip olduğu bilginin başkaları tarafından anlaşılabilir ve kullanılabilen bir biçime dönüştürülmesini vurgular. Yapılan birkaç çalışma, bilgi paylaşımının, bilgiye sahip olan kişinin istediği kişiye sağladığı bilgi akışı olduğunu savunmuştur. Cabrera ve Cabrera (2002), bilgi paylaşımının bireylerin bir organizasyonun kolektif bilgisine katkısı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Aharony,2011:113). Ayrıca Cabrera vd. (2006), yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımının iki ana öğeden oluştuğunu öne sürmüşlerdir: *iş arkadaşlarından bilgi ve fikir aramak* ve *başkalarına fikirler ve görüşler sağlamak.*

Bilgi paylaşımı kısaca bireyin bilgi varlıklarını ve bilgi kaynaklarını diğerlerine transfer etmesidir ve örgüt içerisinde bilgi paylaşıldıkça daha fazla bilgi üretilmeye başlanacaktır.

İş arkadaşlarından bilgi ve fikir aramak, bireyin zihninde yer almayan bilgiyi diğer arkadaşlarından talep etmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Herşeyi bilmek veya her türlü bilgiye sahip olmak zor bir durum olduğu için bireyler ihtiyacı olduğu bilgiyi diğer bireylerden transfer edip kullanabilirler veya sahip oldukları bilgileri başkalarıyla paylaşabilirler. Bu da Cabrera ve diğerlerine (2006) göre başkalarına fikir ve görüşler sağlamak yoluyla gerçekleşmektedir.

Connelly ve Kelloway (2003:294)’ya göre bilgi paylaşımı, bilgi alışverişini veya başkalarına yardım etmeyi içeren bir dizi davranıştır. Bilgi paylaşımı bireylerin mesleki bilgilerini ya da deneyimlerini yeni fikirler ve düşünceler öğrenmelerine yardımcı olması amacıyla aktif olarak başkalarıyla paylaştıklarında ortaya çıkar (Ortiz vd., 2017: 408). Lin (2007) bilgi paylaşımını, tüm departman veya organizasyon aracılığıyla çalışan

bilgisi, deneyim ve becerilerinin değiş-tokuşunu içeren bir sosyal etkileşim kültürü olarak tanımlanamaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımını bireysel anlamda ve örgütsel anlamda bilgi paylaşımı olarak ayrıca açıklamaktadır. Bireysel anlamda bilgi paylaşımı çalışanın daha iyi, daha hızlı veya daha verimli bir şey elde etmelerine yardımcı olmak için iş arkadaşlarıyla konuşmasıdır. Örgütsel anlamdaki bilgi paylaşımı ise örgüt içinde yer alan tecrübeye dayanan bilgiyi yakalamak, organize etmek, yeniden kullanmak ve aktarmaktır ve bu bilgiyi iş dünyasında başkalarına sunabilmektedir (Lin, 2007: 136-137).

Bilgi paylaşımı, maliyet, üretkenlik, finansal ve performansla ilgili önemli bilgilerin örgüt çalışanlarıyla paylaşmak anlamına gelmektedir (Scott vd., 2004:333). Bilgi paylaşımı bilgi yönetimi süreci içerisinde yer almakla birlikte, bu sürecin başarılı olmasında da önemli bir kavramdır (Bock ve Kim, 2002: 1112-1125).

Bilgi paylaşımı, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunma ve ortaklaşa yeni bilgi oluşturma sürecidir (de Vries vd., 2006:116). Hendriks (1999)'e göre bilgi paylaşım davranışı, iki taraf arasındaki iletişimler ve bu iletişim sırasında değiştirilen bilgiler aracılığıyla oluşmaktadır (Ortiz vd., 2017: 408).

Çalışanların bilgiyi paylaşırken kullandığı ve yararlandığı araç gereçlerden bazıları şunlardır; telefon, email, intranet gibi kurumsal portallar, resmi ve gayri resmi toplantılar, sosyal medya hesapları (skype, whatsapp, facebook, twitter gibi), telekonferans, video konferans, şirket içi bülten panoları, doküman yönetim sistemleri (örgütsel bilgi havuzları), veri tabanları ve veri ambarları, bilgi paylaşımı için özel oluşturulmuş iş grupları, eğitim toplantıları ve yardım masalarıdır.

Bilgi paylaşımı, bilgi ve enformasyon alışverişini içeren ve bu konuda başkalarına yardımcı olan davranışlar kümesidir. Örgütlerde gönüllü ve kasıtlı olarak yürütülen örgütsel vatandaşlık davranışlarına benzemektedir (Isfahani vd., 2013: 140).

Bilgi paylaşımı davranışının ön koşulları, bir veya daha fazla tarafın iletişim kurma bilgisine sahip olması ve tarafların bu bilgiyi kabul etmesi ve anlamasıdır. Ancak bireyler bilgi paylaşım konusunda seçici davranmaktadırlar (Ortiz vd., 2017: 408).

Buraya kadar yapılan bilgi paylaşımı tanımlarından hareketle bilgi paylaşımı için özetle, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından üretilen veya sahip olunan her türlü bilginin

birbirlerine iletilme süreci diyebiliriz. Bilgi paylaşımı bir iletişim sürecidir ve karşılıklı yapılmaktadır. Gönüllülük esasına dayanır. Yardımlaşma ve güven duygusu ön plandadır.

Bilgi paylaşımı enformasyon paylaşımı ile de karıştırılmaktadır. İkisi arasındaki fark; bilgi paylaşımında alıcının bilgi üretmesi zorunlu olmaktayken, enformasyon paylaşımında böyle bir zorunluluğun olmamasıdır (Mısırlı, 2006: 36).

Çapar (2005)'e göre bilgi paylaşımını gerçekleştirmede bazı araç ve yollar vardır. Bunlar; *resmi sosyal iletişim ağları, gayri resmi sosyal iletişim ağları, takım çalışması, uygulama toplulukları, örgütsel öğrenme, dedikodu, resmi yapılanmış teknolojik iletişim ağlarının oluşturulması ve kullanımı (e-posta, mobil teknolojiye dayalı ağlar, telekonferans, video-konferans, intranetler-yerel ağlar, extranetler- geniş ağlar)* (Sağsan, 2008: 33).

Bilgi paylaşımı davranışı da ekstra rol davranışı olarak da düşünülebilir, çünkü örgütsel hedeflere ulaşmak için ekstra bir çaba, enerji ve insiyatif gerektirmektedir (Kim ve Mauborgne, 1998: 328-330). Bilgi paylaşımı bir örgütün farklı organizasyonel seviyelerinde gerçekleşebilir. Ayrıca örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemlidir (Dağlı, 2007: 2).

Bilgi paylaşımı bilgi transferinden de farklıdır. Bilgi paylaşımında bilginin belirli bir kaynaktan çıkarak belirli bir hedefe ulaşması gerekmektedir. Ayrıca bilgiyi kabul edecek tarafın gönüllü olması gerekmektedir. Bu nedenle taraflar arasında yapılacak bilgi değişimi herhangi bir zorlama olmadan gerçekleşmektedir. Bilgi transferinde ise bilginin sadece dağıtımı söz konusu olmaktadır. Bilginin hedefine ulaşıp ulaşmadığı test edilmez (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222).

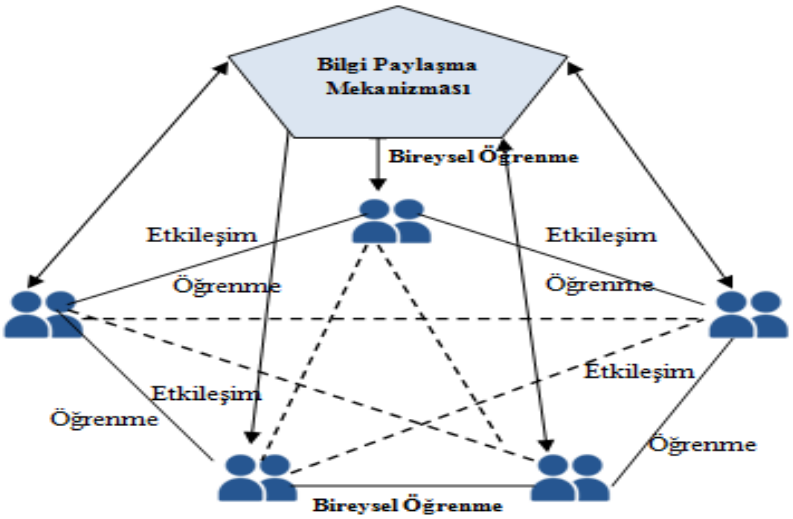
Örgüt üyelerinin sahip oldukları bilgileri diğer üyelerle paylaşma konusunda ki isteklilikleri organizasyonel yapıya ve örgüt içindeki sosyal ilişkilere bağlıdır (Islam vd., 2012:795). Meyer vd. (2004), bireyin sahip olduğu bilgiyi gönüllü olarak diğerleriyle paylaşmanın çeşitli biçimler alabilen tanımlanmamış ve beklenmeyen bir davranış tipi olduğunu bu nedenle isteğe bağlı bir davranış olduğunu söylemektedir. Kimse bireyin ne bildiğini bilemez. Bu nedenle kimseye açıklamadığı sürece hiç kimse sahip olduğu bilgi

ve uzmanlığı kendisinden bekleyemez ve talep edemez. Bu nedenle bilgi paylaşımı, isteğe bağlı ve gönüllü bir davranış olarak belirtilebilir (Dağlı, 2007: 9).

Bilgi paylaşımı örgütsel vatandaşlık davranışları ile kıyaslanabilir. Connelly ve Kelloway (2003)'a göre her ikisi de bireylere, gruplara ve / veya örgütlere yöneltilebilir ve her ikisi de gönüllü olarak yapılmalıdır (Connelly ve Kelloway, 2003; Dağlı, 2007: 9).

Bilgi paylaşmak örgütsel vatandaşlık davranışlarından biri olmanın yanında aynı zamanda örgütsel bağlılıkla da ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların işten ayrılma niyetleri düşüktür ve yüksek motivasyona sahiptirler. Aynı zamanda bu kişiler takdire dayalı işlerde daha istekli olmaları nedeniyle bilgilerini paylaşma konusunda da diğer çalışanlara göre daha heveslilerdir. Örgütsel bağlılık, çalışanları bilgilerini paylaşmaları için cesaretlendirmek, eğitmek ve motive olmalarını sağlamada önemlidir (Razak vd., 2016: 548).

Bilgi paylaşımı, başarılı bir öğrenme sürecini sağlayan, bireysel öğrenme davranışını ve karşılıklı iletişim ve anlayışı artıran etkili bir yöntemdir. Bireyler, bilgi paylaşım platformu aracılığıyla bilgi alışverişinde bulunabilir ve etkileşimli öğrenme sürecini başarabilirler. Paylaşım platformundaki bilginin geribildirimi ve yeniden yapılandırılması, Şekil 2.3'de ki gibi kişisel davranışlar üzerinde etkili olacaktır.



Şekil 2.3 Bilgi Paylaşma Mekanizması

Kaynak: Xia, Li ve Ya Shao, 2012: 469.

Şekil 2.3'de görüldüğü üzere bilgi paylaşımı bireyler arasındaki etkileşim ve öğrenme süreçlerini kapsayan ve bireylerin davranışları üzerinde etkisi bulunan bir yapıdır. Bireyler sahip oldukları bilgiyi paylaşırken gönüllü olarak bilgi aktarımına giderler ve bu aktarım neticesinde bireyler arasında etkileşim meydana gelir. Bu nedenle bireyler arasındaki gerçekleşen bilgi aktarımı öğrenme ve etkileşim olmak üzere iki temel boyutu ortaya çıkarmaktadır.

Dixon (2000), bir organizasyonda uygun bilgi paylaşım sürecinin seçilmesinin bilginin türüne (açık veya kapalı), paylaşım sürecinin rutin ve sıklığına, bilgi alıcısına (birey, grup veya bütün organizasyona) bağlı olduğuna vurgu yapmıştır (Riege, 2005: 21).

Ardichvili vd. (2003) ise bilgi paylaşımının hem yeni bilginin sağlanması hem de yeni bilgi talebi durumunda oluştuğuna dikkat çekmişlerdir. Van den Hooff ve De Ridder (2004) bilgi paylaşımının 2 temel merkezi davranışı içerdiğini söylemişlerdir. Bu davranışlar (de Vries, 2006: 116);

1. ***Bilgi bağışlama***: Bireyin kişisel entelektüel sermayesini başkalarına iletmesi,
2. ***Bilgi toplama***: Entelektüel sermaye paylaşımlarını almak için danışmak

Bilgiyi bağışlamak ve bilgiyi toplamak birbirlerinden oldukça farklı davranışlardır. Her iki davranışın da farklı bir doğası vardır ve farklı faktörlerden farklı olarak etkilenmesi beklenir (de Vries, 2006: 116). Örneğin birey bilgiyi bağışlama konusunda bilgiyi toplamaya göre seçici ve daha dikkatli davranabilir. Bağışlayacağı kişi ile olan ilişkileri de bilgiyi paylaşmasında önemlidir. Ayrıca sahip olduğu bilgileri kasıtlı olarak bağışlamamak da isteyebilir. Bu durum özellikle örgütsel bilgi paylaşımlarında ciddi bir meseledir. İş ile ilgili stratejik bilgilere sahip işgörenin bilgi paylaşma veya bağışlama konusunda isteksiz olması işlerin aksamasına ve ilişkilerin bozulmasına neden olabilecektir.

Bilgiyi diğer bireylerle paylaşma konusunda istekli (willingness) ve hevesli (eagerness) olmak önemli bir konudur. Her iki kavram birbirine çok benzese de bilgi paylaşma tutumlarını farklı şekilde etkilerler ve farklı anlamlara sahiptirler. İsteklilik (willingness), bireyin diğer grup üyelerine kendi bireysel entelektüel sermayesine

erişmesine ***izin vermeye hazır olduğunu*** gösterir. Öte yandan, heveslilik (eagerness) ise bireyin kendi entelektüel sermayesini diğer grup üyelerine ***iletmek için güçlü bir içsel güdüye*** sahip olduğu belirtmek için kullanılır. İnsanların bilgi paylaşma konusunda her zaman istekli ve hevesli olduğunu varsaysak ta bu mümkün olmayabilir. İsteklilikte, birey bir grubun diğer üyelerine karşı olumlu bir tutum sergilemektedir ve meslektaşlarına nazikçe cevap vermeye hazırdır. Bu nedenle, bilgi paylaşmadaki isteklilik bir miktar koşullu şekilde gerçekleşmektedir. Heveslilik (eagerness) ise bireyin belirli bir konuyla ilgili bilgiyi aktif olarak göstermek için olumlu bir tutum içerisinde bulunmasıyla gerçekleşir. Bilgiyi paylaşma konusunda hevesli olan birey sahip olduğu bilgiyi istenmediği durumlarda bile diğer grup üyeleriyle gönüllü olarak paylaşacaktır. Hevesli olan kişiler için başkalarının davranışları daha az önemlidir. Diğer grup üyelerinin sahip oldukları bilgileri üyelerle paylaşıp paylaşmayacağını önemsemezler. Onları tetikleyen bilginin paylaşıldığı konudur. İstekli kişiler için ise durum tam tersidir. Bu kişiler davranışlara önem verirler ve diğer grup üyelerinin de bilgilerini üyelerle paylaşmasını beklerler (de Vries, 2006: 117).

Baird ve Henderson (2001)'a göre organizasyonlarda bilgi paylaşımı sınırlı olduğunda bilgi boşluklarının ortaya çıkma olasılığı artmakta ve bu boşluklar daha az arzu edilen iş çıktılarının üretilmesine neden olur (Bock vd., 2005: 88). Örgütlerde kapsamlı bilgi paylaşımı hala kuraldan ziyade istisna olarak görünmektedir. Bilginin biriktirilmesi (istiflenmesi) ve başkaları tarafından sunulan bilgiye güvenerek bakmakdoğal insan eğilimleridir (Davenport ve Prusak, 2001). Bazı firmalar endüstriyel casuslukla ilgili tehditlerden dolayı veya çalışanlarının işe ilişkin dikkatini negatif etkileyeceğini düşündüğü için bilgi paylaşımını sınırlandırabilir. Ayrıca bazı örgütsel teşvik araçları (örneğin, performansına dayalı ücret sistemi gibi) bilgi paylaşımını caydırıcı hale getirir. Çünkü çalışan kendi kişisel çabalarının bilgi paylaşımı yüzünden fark edilmeyeceğini düşünmektedir (Bock vd., 2005: 88). Örneğin performansa dayalı ücret alan çalışan diğer çalışma arkadaşlarına göre daha yüksek performans sergilemek isteyecek, bu performans sayesinde ise takdir ve teşvik (ücret) alacağı düşüncesiyle elindeki bilgileri kasıtlı olarak paylaşmama yoluna gidebilecektir. Aynı şekilde organizasyon içerisinde başarılı olanlara verilecek ödüller, primler, ek maaş gibi teşvik araçları bireyi bilgi saklamaya itebilecektir.

2.5. Bilgi Paylaşma İlkeleri

Bilgi paylaşımı ister resmi ister gayriresmi süreçlerle yapılsın, çalışanlar arasındaki problemlerin çözümünde ve birbirlerine bağlı görevler arasındaki bağlantıların görülmesinde yardımcı olan önemli bir konudur (Bhatt, 2002).

Aslen bilgi paylaşmak, başkalarından tecrübe edinmek için kullanılan bir süreçtir. Bilgi paylaşma sayesinde bilginin örgüt içerisinde devam etmesi, sürdürülmesi ve tutulması sağlanarak diğer çalışanlarla fikir, deneyim ve bilgi birikimi paylaşılır (Razak vd., 2016: 546-547). Bilgi paylaşımı örgüt için önemli bir konudur. Bilgiyi paylaşırken aşağıdaki ilkelere her zaman dikkat edilmelidir (Barutçugil, 2002: 121);

- Her bilgi kırıntısı olabildiğince hızlı paylaşılmalıdır.

- Bencil olmamak için önce bencillikten kurtulmak gerekmektedir.

- Müşterinin olabildiğince erken katılımının sağlanması bilgi paylaşımının anahtarıdır.

- Bilgi süreci, müşteri için giderek daha yüksek değer ifade etmektedir

Bilgi paylaşımı için çalışanlar ve iş grupları yüksek derecede ortak bir davranış göstermedikçe örgüt içerisinde bilgi paylaşımı aktif olarak gerçekleşmeyecektir. Bu nedenle örgütlerin bilgiyi paylaşmalarında uymaları gereken birtakım ilkeler vardır. Bunlar ***güven, etkin iletişim*** *ve* ***öğrenmedir*** (Mısırlı, 2006: 37-39).

Örgütlerin bilgi paylaşımı için uyması gereken ilk ilke ***güvendir.*** Örgüt içerisinde güven üst seviyede olmalıdır. Çünkü güven kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesinde ve bir örgütün hayatta kalabilmesinde ön koşuldur (Mısırlı, 2006: 37). Aynı sosyal hayatımızda olduğu gibi iş hayatında da birine güven duymak ve güven duyulmak kişiyi daha huzurlu ve mutlu hissettirecektir. İnsan nerde olursa olsun bilgisini, duygularını ve düşüncelerini diğer insanlarla paylaşırken öncellikle güvenebildiği kişileri seçer. Bu nedenle örgüt içerisinde de yönetici ve liderlerin bir güven ortamı yaratması ve bunu desteklemesi gerekmektedir.

Bilgi paylaşımında bir diğer ilke ***etkin iletişim*** sisteminin varlığıdır. İletişim bireyler arasında bağ kurulmasını sağlayan, duygu düşünce ve bilgi aktarımın yapıldığı bir kavramdır. Aynı zamanda iletişim sistemi teknoloji ile bütünleştiğinde örgüt içerisinde ortak bir anlayış gelişir, sinerji yaratılır ve böylelikle örgüt içinde bilginin aktarılmasıkolaylaşmaktadır (Mısırlı, 2006: 38). Bilgi paylaşımında gönüllü olarak hazır olan bir alıcı ve bir verici vardır. Bu aynı zamanda iletişim içinde gerekli olan temel unsurlardır. Alıcı ve verici arasında iletişim problemlerinin yaşanması bilgi paylaşma tutumunu ve davranışlarını negatif yönde etkileyebilecektir. Çalışanlar ve gruplar arasındaki iletişim ve iletişim kurmadaki problemler mutlaka önemsenmelidir.

Bilgi paylaşım için gerekli son ilke ***öğrenmedir***. Öğrenme, bireyin deneyim, çalışma ve aldığı eğitimler sonucu kazandığı edinimlerdir. Öğrenme gerçekleşmeden bilgi meydana gelmemektedir. Bu nedenle paylaşılacak bilginin temelinde öğrenme bulunmaktadır. Öğrenmenin örgüt içerisinde oluşabilmesi için ise öğrenen örgütün yaratılması gerekmektedir. Bu da öğrenmenin bireysel anlamda gerçekleştirilmesi ve desteklenmesiyle oluşmaktadır (Mısırlı, 2006: 38-39).

2.6. Bilgi Paylaşmanın Önemi

Bilgi paylaşımı organizasyonlar için bilgiyi yaratmanın kökü olarak görüldüğü için çeşitli sebeplerden dolayı bireyler ve işletmeler için önemlidir (Peltokorpi, 2006: 139-140);

1- Öncelikle bilgi paylaşımı örtülü bilgiyi ekonomik ve rekabetçi değer taşıyan örgütsel düzeye taşımaktadır.
2- Daha sonra yaygın öğrenmeyi teşvik ederek, sorunların çözümündeki gereksiz kaynak israfının en aza indirilmesini sağlamaktadır.
3- Bilgi paylaşımı sayesinde en iyi uygulamaların kurum içerisinde yayılması güvence altına alınır.
4- Bilgi paylaşımı yoluyla artan iletişim ve kavrama yetisi nedeniyle çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları etkilenmektedir.
5- Son olarak ise bilgi paylaşımı artan etkileşim yoluyla kültürler arası etkililiğe ve küresel işlemlere katkıda bulunmaktadır (Peltokorpi, 2006: 139-140).

Bilgi paylaşmanın önemini çalışanlar açısından kavransa bile bazı çalışanlar bilgiyi paylaşmamak konusunda ısrarcı davranabilmektedirler. Sahip olduğu bilgilerin kendilerine güç ve iktidar sağlayacağını düşünen bu çalışanlar bilgiyi paylaşmayarak işbirliği yapmaktan kaçınırlar. Bu nedenle örgütlerin güven duygusunun hakim olduğu bilgi paylaşımını destekleyici çalışma ortamları oluşturmaları önem arz etmektedir.

2.7. Bilgi Paylaşma Tutumu, Niyeti ve Davranışı

Örgütler için bilgi üretim süreci bilgi mutfağına girmekle başlamaktadır. Bilgi mutfağı her türlü bilginin üretildiği yerdir. Örgütler bilgiyi üretemezlerse yani bilgi üretimi gerçekleşmezse ne bilgi paylaşımını ne de bilgi kullanımının varlığından bahsedebilir (Sağsan, 2008: 30). Bu nedenle bilgi üretim süreci ve bilginin kullanımı örgütlerin ve çalışanların başarısı açısından son derece önemli ve dikkat edilmesi gereken konulardan biri olmuştur.

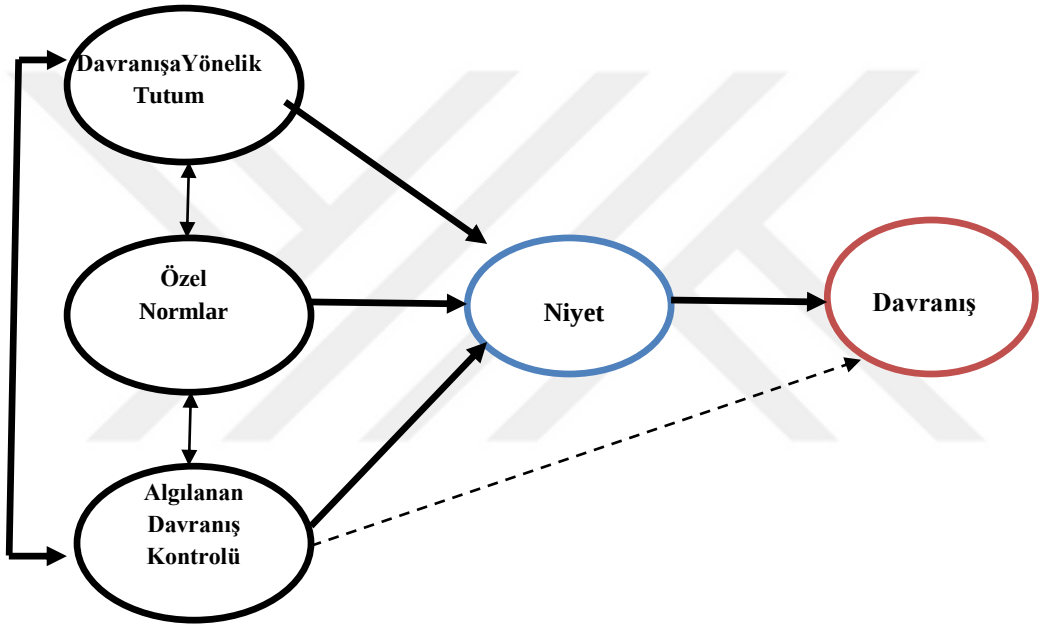
Bilgi paylaşımı ile ilgili yazında söz konusu kavram bilgi paylaşma tutumu, bilgi paylaşma niyeti ve bilgi paylaşma davranışı olarak üç farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır.

Ryu vd. (2003), Lin (2007), Bock vd. (2005), Gagné (2009), Amayah ve Nelson (2010) ve Zhang ve Ng (2012) gibi yazarlar bilgi paylaşımını, bireyin kasıtlı olarak yaptığı bir davranış olarak ele almış ve bu kavramın planlı davranış teorisi ile de açıklanabileceğini söylemişlerdir.

Planlı davranış teorisi, insan davranışlarının açıklanmasında kullanılan bir yöntemdir. Söz konusu teori bireylerin gerçekleştirdiği davranışların altında bir takım niyetler olduğunu bu niyetlerin ise davranışa yönelik tutumlar, algılanan sosyal baskı ve algılanan davranışsal kontrol tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Sosyal psikolojide davranışların açıklanmasında oldukça sık başvurulan bir yöntemdir. Planlı davranış teorisinde niyetler oldukça önemlidir ve niyetler ne kadar güçlü ve yoğun ise davranışın gerçekleştirilme ihtimali o kadar artmaktadır (Fishbein ve Ajzen, 1975; Bozkurt, 2014; Mercan, 2015; Şahin vd., 2016).

Planlı davranış teorisinde niyetler davranışların motivasyonel kaynaklarıdır ve davranışları gerçekleştirmek için insanların ne kadar çaba sarf etmeyi planladıklarını, ne

kadar çaba göstermeye istekli olduklarını gösterir (Ajzen, 1991: 180-181). Planlı davranış teorisine göre niyetler üç faktörden etkilenmektedir. Ajzen (1991) bu faktörleri bir model üzerinde Şekil 2.4'teki gibi göstermiştir. Bu faktörler; (1) Bir davranışa karşısergilenen tutum, (2) davranışa ilişkin sosyal normlar ve (3) davranış üzerinde kişinin kontrolü üzerindeki inançlarıdır. Tutum, davranışı olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirme derecesidir. Sosyal normlar, davranışı gerçekleştirmek ya da gerçekleştirmemek için bireyin algıladığı toplumsal baskılardır. Kontrol inançları ise bir davranışa girmek için gerekli beceri, kaynak ve fırsatlara sahip olmakla ilgilidir (Gagné, 2009: 572-573).



Şekil 2.4 Planlı Davranış Teorisi

Kaynak: Ajzen, 1991: 182.

Söz konusu teoride bireylerin davranışları kendi davranışsal niyetleri üzerinden tahmin edilmektedir. Bu niyetler ise bireyin tutumuna ve davranışlarına ilişkin özel normlara göre belirlenir. Her tutum ve özel normlar bir takım belirgin inançlardan etkilenir. Bir birey, belirli bir davranış hakkında çok sayıda inanca sahip olabilir, ancak belirli bir anda yalnızca az sayıda inanışa katılabilir (Zhang ve Ng, 2012: 1327).

Gibbert ve Krause (2002)'a göre bilgi paylaşımı doğrudan iletişim yoluyla veya dolaylı olarak bazı bilgi arşivleri ile yapılabilir. Buradaki en kritik nokta bilgi paylaşımının ‘‘bireylerin istekililiği’’ne dayanmış olmasıdır. Pratik anlamda, bilgi paylaşımı zorlanamaz, ancak sadece teşvik edilebilir ve kolaylaştırılabilir. İnsan

davranışlarını değiştirmek oldukça zordur. Bu nedenle de işletmeler kurum içerisinde bilgi paylaşım davranışlarını artırmada karşılaştıkları en ciddi sorunun bu olması şaşırtıcı olmamaktadır (Bock vd., 2005: 89).

Bock ve Kim (2002: 1112)'e göre bireyin bilgi paylaşma tutumlarının temel belirleyicileri ***beklenen ödüller***, ***beklenen işbirlikleri*** ve ***beklenen katkılardır***. Yazarlar, bireyin bilgi paylaşma tutumunun aynı zamanda bireyin bilgi paylaşma niyetinin de belirleyicisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bireyin bilgi paylaşma niyeti ise yazarlara göre bilgi paylaşma davranışının bir yordayıcısıdır.

Bilgi paylaşma davranışı ve bilgi paylaşma tutumu arasındaki fark, bilgi paylaşma tutumunun davranıştan daha önce sergilenmesidir. Bilgisini paylaşmak isteyen birey bu yönde sergileyeceği davranışı önceden düşünerek hareket eder. Burada gösterdiği tavır veya tepki bilgi paylaşma tutumunu oluşturmaktadır. Planlanmış davranış teorisine göre tutumlar niyeti belirler, niyetler ise davranışı oluşturmaktadır. O halde bilgi paylaşma davranışının gerisindeki yönlendirici gücün bilgi paylaşma tutumu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu tez çalışmasında bilgi paylaşma davranışını ve niyetini ortaya çıkaran bilgi paylaşma tutumu incelenecektir.



Şekil 2.5 Bilgi Paylaşma Çeşitleri

Bilgi paylaşım tutumunun bilgi paylaşım niyeti aracılığı ile bilgi paylaşma davranışını etkilediğini iddia eden çalışmalardan biride Chennemaneni (2006)'ye aittir. Söz konusu çalışmada yapılan anketler sonucunda bilgi paylaşım tutumlarının bilgi paylaşım niyetleri aracılığı ile bilgi paylaşma davranışını etkilediği tespit edilmiştir.

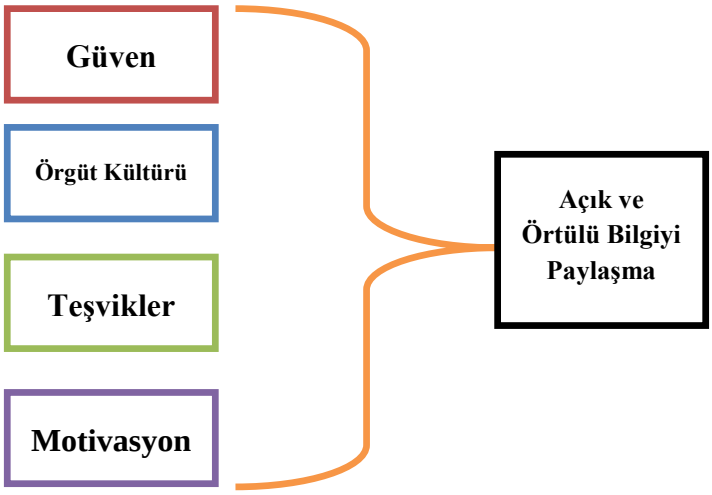
Bock ve Kim (2002), Bock vd. (2005), Cabrera ve Cabrera (2005) gibi araştırmacılar bilgi paylaşım tutumlarını incelemek için sebepli eylem teorisi ile geliştirilen, planlı davranış teorisini kullanmışlar ve yakın zamanda bilgi paylaşımı konusunda yapılan ampirik çalışmalarda da bilgi paylaşma tutumlarını incelerken planlı

davranış teorisinden faydalanılmasının gerekli olduğu düşüncesini ileri sürmüşlerdir (Gagné, 2009: 572-573).

2.8. Bilgi Paylaşma Tutumunu Etkileyen Faktörler

Bilgi kavramı son zamanlarda hem akademisyenler hemde iş dünyasında üzerinde önemle durulan bir kavram olmuştur. Çünkü bilginin bireylerin ve işletmelerin gelişmesinde stratejik bir unsur olduğu yapılan araştırmalar ve yayınlarda ortaya çıkmıştır. Özellikle örgüt içi bilgi paylaşımının önemi ve bunun örgüt içerisinde geliştirilmesiyle rekabet düzeyinin artacağı düşüncesi yöneticiler ve örgütler için kabul görmeye başlamıştır. Bu sebeplerle yöneticiler örgüt içine engel teşkil eden problemleri belirleme ve en aza indirme çabasına girişmişlerdir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222).

McDermott (1999) bilgi paylaşım sürecinin, organizasyonel ortamda bilginin kendisi kadar çok boyutlu olduğunu söylemiştir. Literatürde bilgi paylaşmayı etkileyen kritik faktörler bulunmaktadır. Olumsuz faktörler bilgi paylaşımına engel olan faktörler olarak da incelenmektedir. Bilgi paylaşımında etkili faktörler ise kısaca şunlardır; *güven, örgüt kültürü, teşvikler ve motivasyondur* (Isfahani vd., 2013: 140).



Şekil 2.6 Bilgi Paylaşımında Etkili Faktörler

2.8.1. Güven

Güven, çalışanlar arasında bir bağ oluşturarak, karşılıklı ilişkileri uzun vadede etkili şekilde sürdürmede önemli bir güçtür. Örgüt içerisinde birbirine güven duyan

insanların çalışması hem çalışanlara birer birey olarak hem de organizasyona bir örgüt olarak fayda sağlayacaktır. Çünkü sosyal bir varlık olan insan güven duymadığı bir ortamda çalışmak zorunda kalırsa kendisini mutsuz ve huzursuz hissedecek bu durum ise diğer insanlarla olan ilişkilerini, performansını ve verimliliğini etkileyecektir. Böylesi bir durum elbette örgütün başarısını kötü yönde etkileyecektir. Güven sayesinde insanlar birbirlerini hak ve çıkarlarına saygı duyarlar ve yardımlaşırlar. Sağlıklı bir kontrol mekanizması, kişilerarası işbirliği ve çalışanlar arasındaki her türlü bilgi paylaşımı güven ortamında da daha kolay gerçekleşmektedir.

Çalışanların kendilerini ifade edememelerindeki en büyük problem görüşlerini açıklarken kendilerini psikolojik olarak güvende hissedememeleridir. Yöneticilerin çalışanların görüşlerini, sorunlarını adil olarak dinlemeleri ve bu bağlamda değişiklik yapmaları örgüt içerisinde bir güven ortamı yaratarak fikirlerin ve bilgi alışverişlerinin rahatça gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Robbins ve Judge, 2017: 397).

Bilgi paylaşımı ve güven arasındaki ilişkiyi vurgulayan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Andrews ve Delahaye, 2000; Choivd., 2008, Ardichvili, 2008: 547, McNeish ve Mann, 2010: 21, Nonaka vd., 2000: 28, Ford ve Chan, 2003: 5, Ipe, 2003, Lin vd., 2009).

Bilgi paylaşımı ortak güven duygusu sonucu ortaya çıkmaktadır. Gruplar arasında yapılan karşılıklı fikir alışverişleri örgüt içerisinde güven ortamı yaratır. Bu ise iletişimin artmasına yol açar. Artan iletişim ise bilgi paylaşımını artırır. Bradack ve Eccles (1989), güven duygusunun bilgi paylaşımına ortam sağlayan kültürü teşvik ettiğini söylemektedirler. Nonaka vd. (2000: 28) ise örgüt üyeleri arasında sevgi, güven ve bağlılığın teşvik edilmesinin bilgi yaratma ve paylaşma sürecinde önemli olduğunu söylemektedir. Yazarlara göre özellikle zimmi bilginin paylaşılmasında örgüt üyelerinin arasında sevgi, şefkat ve güvenin olması şarttır. Bilgi güç ürettikçe bilgiye sahip birey onu meslektaşlarından saklayabilecek ve onu tekelleştirecektir. Bu nedenle örgütün ve liderlerin çalışanların bilgilerinin güvenli bir şekilde paylaşıldığını hissettikleri bir ortam yaratmaları gerekmektedir. Sherif (1966) ise yaptığı çalışmalar ve deneysel kanıtlar sonucu ortak çabaların ve iletişimin güven yarattığını bunun is yöntem ve fikirlerin çalışanlar arasında paylaşılmasını sağladığını tespit etmiştir (Celep ve Çetin, 2003: 100).

2.8.2. Örgüt Kültürü

Bilgi paylaşma tutumunu etkileyen faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü etkili bilgi paylaşımı etkinliklerinin kilit unsuru olarak kabul edilir (Lin, 2007:137).

Örgüt kültürü birbirinden çeşitli kültürlere sahip, farklı norm ve inançlara sahip çalışanların bir arada çalışması sonucu ortak değer, inanç ve tutumların örgüt içerisinde varolmasıyla oluşmaktadır. Kısacası örgüt kültürü çalışanların ortak inançları, değer yargıları, normlarını ve düşünce yapılarıyla oluşmuş öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgüt kültürü sayesinde çalışanlar bir gruba ait olma ve onu gönülden benimseme hissi yaşarlar. Robbins ve Judge (2017: 521)' ye göre örgüt kültüründe önemli olan çalışanların örgüt kültürü niteliklerini sevip sevmemesi değil bu kriterleri nasıl algıladıklarıdır.

Çalışanların birlikte hareket etmesinde, takım oluşturabilmesinde ve örgütün amaç ve stratejilerini yerine getirebilmesinde başarılı bir örgüt kültürü anlayışı önemlidir. Her biri farklı kültür ve inançtan gelen insanların tek bir örgüt kültürü etrafında birleşmeleri birbirleriyle olan ilişkileri ve iletişimleri de doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle örgüt içerisinde ki kültür çalışanların bilgi paylaşımları üzerinde etkili bir faktör olarak düşünülebilir.

Literatürde örgüt kültürünün bilgi paylaşma tutumunda önemli olduğunu belirten görüşler hakimdir (O'Dell ve Grayson 1998: 24–25, De Long ve Fahey, 2000: 116-118, McDermott ve O'Dell 2001, Ardichvili, 2008:547, McNeish ve Mann, 2010: 24). Her örgüt kendine has bir kültüre sahiptir ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiler bu kültürden etkilenmektedir. Örgüt içerisindeki kültür yönetim tarzına bağlı olarak korkuya dayalı veya güvene dayalı olabilmektedir.

Örgütlerde bilgi paylaşımı için güven önemli bir ön koşuldur. Bu nedenle işletmelerin kültürü korkudan uzaklaşıp daha fazla güvene dayalı olmaya başladıkça çalışanlar bilgiyi paylaşma konusunda kendilerini daha rahat hissedecek (Barutçugil, 2002: 116) ve bilgi paylaşma tutumları çalışan ve örgüt açısından olumlu yönde ilerleyecektir.

Korkuya dayalı kültürlere sahip örgütlerde hiyerarşik kademeler belirgindir. Baskıcı bir yönetim tarzı bulunmakla birlikte insanlar düşüncelerini ve sorunlarını açıklamakta çekimser davranmaktadırlar. Güvene dayalı örgüt kültürü ise esnek ve açık işletmelerde daha çok görülmekle birlikle insanların birbirlerine güven duyduğu, düşüncelerini ve sorunlarını çekinmeden rahatça dile getirebildiği, iletişimin güçlü ve bilgi aktarımının çift yönlü olduğu örgütlerde görülmektedir. Aşağıdaki tabloda korkuya dayalı örgüt kültürü ve güvene dayalı örgüt kültürüne sahip işletmelerin özellikleri yer almaktadır;

Tablo 2.1 Korkuya Dayalı Örgüt Kültürü- Güvene Dayalı Örgüt Kültürü Ayırımı

Korkuya Dayalı Örgüt Kültürü	Güvene Dayalı Örgüt Kültürü
▪ Bilgi ve Fikirlerin Saklanması	▪ Bilgi ve Fikirlerin Açık Olması ve Paylaşılması
▪ Düşük Sadakat	▪ Yüksek Sadakat
▪ Kısa Dönemli Düşünme ve Telaş	▪ Uzun Dönemli Düşünme ve Sabır
▪ Saygı Eksikliği ve Politik Davranışlar	▪ Saygı ve Destekleyici Davranışlar
▪ Bireysel Davranışlar ve Soyutlama	▪ Takım Olarak Birlikte Hareket Etme
▪ Bağımsız Davranışlar	▪ İçsel-Karşılıklı Bağlantılı Davranışlar
▪ İletişime Kapalı Olma	▪ Açık ve Sık İletişim
▪ Tek Yönlü İletişim	▪ İki Yönlü İletişim ve Geribildirim
▪ Bilgilendirilmemiş	▪ Bilgilendirilmiş
▪ Yetkilendirilmemiş	▪ Yetkilendirilmiş
▪ Sorumluluk Duygusu Zayıf	▪ Sorumluluk Duygusu Güçlü
▪ Kıtlık Mentalitesi	▪ Bolluk Mentalitesi

Kaynak: Barutçugil, 2002:117.

Tablo 2.1'de görüldüğü üzere örgüt içerisinde ağırlıklı olarak korkuya dayalı bir örgüt kültürünün varlığı bilgi paylaşma ve iletişim teknolojilerinin kullanımında daha fazla korku yaratır. Bunun neticesinde iletişim kanalları kapanır ve örgütsel öğrenme en alt seviyeye gelir. Bu durum ise çalışanların bilgiyi daha fazla gizlemesine neden olmaktadır. Tam tersi durumlarda yanı ağırlıklı olarak güvene dayalı bir örgüt kültürünün varlığında ise güven duygusu daha fazla olduğu için iletişim kanalları açıktır. Bu durum örgütsel öğrenmeyi artırır ve bunun neticesinde de çalışanlar bilgi paylaşma konusunda

cesaretlenmiş olurlar. Her iki kültürde de bu sonuçlar birbirini izleyen ve destekleyen döngülerle oluşmaktadır (Barutçugil,117:117-118).

McDermott ve O'Dell (2001:85)'e göre, örgüt içerisinde bilgi paylaşım kültürü de mutlaka oluşturulmalıdır. Bilgi paylaşımı kültürüne sahip kurumlarda çalışanlar, fikirlerini ve anlayışlarını paylaşırlar, çünkü bunu yapmak zorunda oldukları bir şeyden ziyade doğal bir davranış olarak görürler.

2.8.3. Teşvikler

Teşvikler çalışanların motive olmasında, yüksek performans göstermesinde ve bilgi paylaşımı ilişkilerinde önemli bir anahtardır. Örgütün ödül, ek maaş gibi özendirici teşvik politikaları çalışanları bilgi paylaşmaya motive edecektir.

McNeish ve Mann (2010: 26)'e göre, teşvikler bilgi paylaşmayı desteklemekte önemli bir faktördür. Bock ve Kim (2002)'e göre ise, bireylerin bilgi paylaşımı konusundaki tutumları, beklenen ödüllere ilişkin inançlarından etkilenmektedir. Smith ve McKeen (2003), ödüllendirme sisteminin varlığının işçilerin bilgi paylaşımına katılma motivasyonunu arttırdığını bulmuşlardır (Amayah ve Nelson, 2010: 276).

Bilgi paylaşımını etkileyen teşvik faktörlerinden biri Pfeffer (1998)'e göre ödül sistemidir. Pfeffer (1998)'e göre ödül, örgütün bireye ödediği ücretten daha fazla anlam içermektedir. Parasal ödüller çalışanlar üzerinde yanlış uyaranlara sebep olabileceğinden çok dikkatli kullanılmalıdır. Örneğin çalışanlar yarışma ve bireysel edim ödüllendirilirse takım çalışması ve güven duygusu yok olacaktır. İnsanlar alacakları ödüller uğruna birbirleriyle yarıştırılacaktır. Böyle bir ortamda bilgi paylaşımı örgüt içerisinde gerçekleşmeyecektir. Çünkü çalışanlar ''maaş artışı için yarışıyorsak bilgimi neden bir başkasıyla paylaşayım?'' düşüncesi içerisinde bulunacaklardır (Gruber, 2000:27-29).

2.8.4. Motivasyon

Bilgi paylaşımına etki eden son faktör motivasyondur. Motivasyon kişileri bir amaç uğruna hareket etmelerini sağlayan doğal bir dürtüdür. Motivasyon sayesinde çalışanlar yaptıkları işleri severek ve isteyerek yaparlar. Bireyin davranışına ve çabalarına yön veren bir olgu olduğu için bilgi paylaşmayı motive etmek örgüt açısından bilgi yönetim prosedürünün bir parçası olmalıdır.

Organizasyon üyeleri kişisel bilgilerini güçlü bir motivasyona sahip olmadan ve açık bir neden olmadan paylaşmazlar. Bilgi paylaşımı kişisel bir davranışa dayanır ve bu nedenle bireysel davranışların motivasyonu çok önemlidir. Örgüt üyeleri, kişisel bilgilerini paylaşmanın kendilerine yarar sağladığını düşünüyorsa, bu bilgileri paylaşmaya daha istekli olmaktadırlar (Mäki, 2015: 41).

Bilgi paylaşımı örgütlerde önemli bir süreç olarak görülmelidir. Çünkü bilgiye sahip çalışanların öğrenme süreçleri ve sosyalleşmeleri ile yeni fikirler geliştirilecek, yeni iş fırsatları geliştirilecektir. Bu nedenle bilgi paylaşımını motive eden faktörleri anlamak önemlidir (Lin, 2007: 135-136)

Literatürde yapılan çalışmalar motivasyonun bilgi paylaşımı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmalardan biri Lin (2007) tarafından yapılmıştır. Lin (2007) çalışmasında çalışanların motivasyon düzeylerinin bilgi paylaşma niyetleri ve tutumları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda motivasyon faktörlerinin (ödül boyutu hariç) bilgi paylaşma tutumunu ve niyetini etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanlar bilgisini meslektaşları ile paylaşmaya istekli olduklarında bilgiyi etkin bir şekilde yönetmeye başlayabilirler. Araştırmalar, çalışanların tutum ve davranışlarının, çalışanların bilgiyi paylaşma konusundaki istekliliğinin desteklenmesinde etkili olduğunu göstermektedir (Keçeci, 2017: 25). Bock vd. (2005:89) yaptıkları literatür taramasından sonra bilgi paylaşmayı motive eden ***üç motivasyon düzeyi*** olduğunu söylemişlerdir;

- ***Bireysel Fayda:*** Başka bir deyişle bireysel çıkar, bireysel kazanç vb.,
- ***Grup Faydası:*** Karşılıklı davranışlar, başkalarıyla ilişkiler, topluluk çıkarları vb.
- ***Örgütsel Fayda:*** Örgütsel kazanç, örgütsel bağlılık, vb.

Bireysel fayda da kastedilen işgörenin elde etmeyi umduğu kazanç ve çıkarlarıdır. İşgören paylaştığı bilgi sonucunda bir kazanç elde edeceğini veya bilgi paylaşmanın çıkarına olacağını düşünürse sahip olduğu bilgiyi paylaşma konusunda daha fazla motive olabilecektir. İşletme içerisinde bir gruba dahil olan ve grup adına hareket eden işgören ise grubun menfaatine göre veya diğer gruplar olan ilişkilerine göre bilgiyi paylaşma ve paylaşmama konusunda ısrarcı davranacaktır. Aynı şekilde işgören sahip olduğu bilginin

örgütsel kazanç ve örgütsel bağlılık gibi örgüte fayda sağlayacağını düşündüğü noktada bilgi paylaşma konusunda motive olacaktır.

2.8.5. Diğer Faktörler

Bazı araştırmacılar bilgi paylaşmaya etki eden bu dört kritik faktör dışında faktörlerin de olduğunu çalışmalarında belirtmişlerdir. Örneğin bilgi paylaşmaya eden bir diğer faktörteknoloji ve bilişim sistemleridir. Örgüt içerisinde bilişim sistemleri ve teknolojinin varlığı örgüt büyüklüğü arttıkça daha da önem kazanmaktadır. Karmaşık ve kapsamlı bir veritabanı ve iletişim sistem ağı bulunan büyük ölçekli örgütlerde bilgi yönetim sistemlerinin ve stratejilerinin oluşturulmasını ve doğru teknolojinin entegrasyonunu zorunlu kılmaktadır. (O'Dell ve Grayson, 1998: 24–25; Lin vd., 2009: 36-38; Mäki, 2015: 47-49).

Bilişim sistemleri konusunda çalışanların iyi eğitilmesi ve bilgilendirilmesi bilgi paylaşım motivasyonunu artıracaktır. Ayrıca bilişim teknolojileriyle ilgili ortaya çıkacak her türlü potansiyel problemin hızlı ve etkin bir biçimde çözülmesi de bilgi paylaşımının sürekliliği konusunda önemli olacaktır.

Szulanski (1996), bağlamsal faktörlerin, çalışanların bilgi paylaşımı davranışları üzerinde önemli bir şekillendirme gücüne sahip olduğuna işaret etmektedir. Yapılan bazı çalışmalar da bunu kanıtlamıştır (Zhang ve Ng, 2013: 281). Örneğin sosyal ağ (Chow ve Chan,2008; Waskove Faraj, 2005), paylaşılan amaçlar (Chow ve Chan, 2008), üst yönetimin desteği (Connelly ve Kelloway, 2003), danışman ve çalışanların desteği (Cabrera vd., 2006;MacNeil 2003), örgütsel iklim (McDermott ve O'Dell 2001; Bock vd., 2005) çalışanlar arasında bilgi paylaşımına etki eden faktörler olarak tespit edilmiştir.

Abili vd. (2011) bilgi paylama tutumuna etki eden faktörleri incelemek üzere yaptıkları araştırmada, demografik özelliklerin bilgi paylaşımına etki etmediğini bulgulamışlardır. Ayrıca yazarlar örgütte formellik, karmaşıklık ve merkezilik azaldıkça bilgi paylaşımının arttığını, çalışanlar arasındaki güven ve bağlılığın arttıkça ise bilgi paylaşımın arttığını tespit etmişlerdir. Bulgular aynı zamanda yaratıcı, yenilikçi ve destekleyici kültürün bilgi paylaşımında pozitif katkı sağladığını, bürokratik kültürün ise çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını azalttığını ortaya koymuştur.

Aharony (2011), kütüphaneciler üzerinde yaptığı çalışmada kütüphanecilerin bilgi paylaşma tutumu ve işbirliği (öz-yeterlik, benlik saygısı ve bilişsel değerlendirme) tutumunu etkileyen özellikleri incelemişlerdir. Öz yeterlilik ile bilgi paylaşma tutumu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kişiliğin ve durumsal özelliklerin bilgi paylaşma üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.9. Bilgi Paylaşma Tutumunu Engelleyen Faktörler

Literatürde bilgi paylaşımını engelleyen çeşitli faktörler belirlenmiş olmasına rağmen bu engellerin nasıl aşılması gerektiğine ve bu engellerin örgüte etkilerinin nasıl azaltılabileceğine dair çok az çalışma yapılmıştır (Huang ve Davison, 2008:1).

Bilgi paylaşmayı engelleyen faktörlerden literatürde en çok kabul gören ayırım Riege (2005) tarafından yapılmıştır. Riege (2005) yaptığı çalışmada örgüt içerisinde **bilgi paylaşımını engelleyen faktörleri** üç grupta incelemiştir. Bunlar; bireysel engeller, örgütsel engeller ve teknolojik engellerdir. Tablo 2.2'de bu engeller kısaca özetlenmiştir.

Tablo 2.2 Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörleri

Bireysel Engeller	Örgütsel Engeller	Teknolojik Engeller
○ Bilgiyi paylaşma da yetersiz zamana sahip olma ve spesifik bilgiye ihtiyaç duyan meslektaşları belirlemek için gerekli zaman	○ Örgütün hedefleri ve stratejik yaklaşımları içerisinde bilgi yönetimi stratejilerinin ve bilgi paylaşımımın eksik veya belirsiz olması,	○ Bilişim sistemleri ve süreçlerinin entegrasyonda yaşanan eksikliğin insanların iş yapmalarına engel olması
○ Bilgi paylaşımının insanların iş güvencesini azaltabileceği veya tehlikeye atabileceği korkusu	○ Liderlerin ve yönetimin bilgi paylaşmanın önemini ve değerini açıkça ifade etmemesi,	○ Teknik desteğin (dahili ve harici) olmaması ve entegre bilişim sistemlerinin bakımının yapılmasının çalışma rutinleri ve iletişim akışlarını engellemesi
○ Sahip olunan bilginin önemi ve değerini tam olarak kavrayamamak ve farkında olamamak	○ (Yeni) Bilgiyi paylaşmak, ifade etmek ve üretmek için resmi ve gayri resmi alanların eksikliği;	○ Çalışanların Teknolojinin yapabileceği ve yapamayacağı noktasında gerçekçi olmayan beklentisi
○ Uygulamalı eğitim, gözlem, diyalog ve interaktif problem çözme gerektiren know-how ve deneyim gibi	○ İnsanları bilgilerini daha fazla paylaşmaya motive edecek şeffaf bir ödül ve takdir (onaylama) sisteminin eksikliği;	○ Farklı bilişim sistemleri ve süreçleri arasındaki uyumsuzluk

örtülü bilgilerin açık şekilde paylaşılması		
○ Güçlü hiyerarşi, pozisyona dayalı statü ve resmi gücün kullanımı (otorite kullanmak);	○ Örgüt içerisinde yer alan mevcut kurum kültürünün bilgi paylaşımı konusunda yeterli desteği ve katkıyı sağlayamaması,	○ Bireylerin gereksinimleri ile entegre bilişim sistemleri ve süreçleri arasındaki uyumsuzluğun bilgi paylaşımını sınırlandırması
○ Bireysel ve örgütsel öğrenmeye etki edecek hataların tolere edilmesi ve yakalama, değerlendirme, geri besleme ve iletişimde yetersizlik	○ Yüksek derecede vasıflı ve deneyimli personelin bilgi edinimininüst sırada bir öncelik olmaması,	○ Bilişim sistemlerine karşı deneyim eksikliği ve aşınalık nedeniyle bilişim sistemlerini kullanma konusunda isteksizlik
○ Tecrübe seviyelerindeki farklılıklar	○ Bilgi paylaşımını destekleyen uygun altyapının eksikliği,	○ Yeni bilişim sistemlerinin ve süreçlerinin çalışanların bilgilendirilmesi ile ilgili eğitim eksikliği,
○ Bilgi kaynakları ve alıcılar arasındaki iletişim ve etkileşim eksikliği	○ Yeterli paylaşım fırsatları sağlayacak şirket kaynaklarının eksikliği;	○ Herhangi bir yeni sistemin mevcut sistemlere göre tüm avantajlarının gösterilmesi ve anlatılması noktasında yaşanan eksiklikler.
○ Sözlü-yazılı iletişim ve kişilerarası becerilerin zayıf olması	○ İş birimleri veya fonksiyonel alanlar içinde ve iştirakler arasındaki **dış rekabetin** yüksek olması	
○ Yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyi farklılıkları ve Sosyal ağ eksikliği	○ İş birimleri veya fonksiyonel alanlar içinde ve iştirakler arasındaki **iç rekabetin** yüksek olması	
○ Yöneticilerinden ve meslektaşlarından takdir ve onay almama korkusu nedeniyle fikir hakkının sahiplenilmesi	○ İletişim ve bilgi akışlarının belirli yönlere (örneğin yukarıdan aşağıya doğru) sınırlandırılmış olması	
○ İnsanların bilgiyi kötüye kullanması ve haksız kullanımı düşüncesi yüzünden duyulan güvensizlik eksiliği	○ Fiziksel çalışma alanlarının ve çalışma ortamı düzeninin etkin bilgi paylaşımı uygulamalarını sınırlandırması	
○ Kaynak nedeniyle bilginin doğruluğu ve güvenirliliği konusunda yaşanan güvensizlik	○ Örgütte bulunan hiyerarşik organizasyon yapısısının bilgi paylaşma uygulamalarını engellemesi veya yavaşlatması	
○ Ulusal kültür veya etnik kökendeki farklılıklar	○ İşletme birimlerinin büyüklüğünün fazla olması nedeniyle bilgi paylaşımının	

(değer, inanç ve dil farklılıkları)	ve iletişimin kontrol edilememesi	

Kaynak: Riege, 2005'den uyarlanmıştır.

Riege (2005: 22-23)' e göre bireysel engeller, çok yönlüdür ve bireylerin davranışlarından, algılarından ve eylemlerden oluşur. Engellerin her biri örgütte ayrı ayrı bulunabileceği gibi bir arada kombinasyon şeklinde de oluşabilirler. Yapılan araştırmalara göre bireylerin bilgi paylaşma konusundaki yeteneği her şeyden önce iletişim becerilerine bağlıdır. Hem sözlü hemde yazılı olarak gerçekleştirilen etkili bir iletişim etkili bilgi paylaşımının da temeli sayılmaktadır .

Bilgi paylaşımına engelleyen faktörler arasında bireylerin davranışları ve bu davranışlara yön veren kişilik özellikleri de bulunmaktadır. Bireyin davranışları grup ve örgütsel bilgi paylaşımını beslemektedir. Dışadönük kişilik özelliklerine sahip bireyler bilgi paylaşma konusunda içedönük bireylerden daha fazla isteksiz olabilirler (Foss vd., 2009: 872).

Bilgi paylaşmaya engel olan faktörlerden biri de bilgi gücü kaybıdır. Çalışanlar birikimleri sayesinde elde ettikleri bilgileri için hak idda edebilir ve başkalarıyla paylaşmaktan kaçınabilirler. Sadece kendilerine yararlı olmasına istedikleri bilgileri vermekten kaçınırlar (Huang ve Davison, 2008: 3).

Çalışanların hata yapma korkusu ve hataların yöneticiler tarafından nasıl karşılandığına yönelik algı bir başka bireysel engeldir. Çalışanların hatalarından ders alması ve bir şeyler öğrenmesi önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin hataları görmezden gelmesi veya cezalandırması çalışanların bilgi paylaşmaları önünde engel oluşturacaktır (De Long ve Fahey, 2000; Riege, 2005: 24-25).

Bilgi paylaşma konusunda ki örgütsel engeller fiziksel çevre, toplantı alanlarına erişim, altyapı eksikliği, kaynaklardaki eksiklik, açık ve esnek örgüt yapısından yoksunluk, yenilikçi örgüt kültüründen yoksunluk, yönetim ve lider eksiklikliği, ödül ve teşvik sistemlerinin yetersiz olması vb. faktörlerdir. Riege (2005) çalışmasında bilgi paylaşma konusunda örgüt yapısının önemine değinmiştir. Esnek ve açık bir örgüt yapısının örgüt kültüründen ve enformasyon teknolojisinden daha önemli olduğunu ifade etmiştir (Riege, 2005: 23-25).

Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının başarısı veya başarısızlığı, örgütün hedeflerinin ve stratejisinin entegrasyonuna bağlıdır. Bu hedefleri ve stratejileri tüm çalışanlara şeffaf bir şekilde iletmek üst yönetimin sorumluluğundadır. Yapılan çalışmalar açık ve esnek örgütlerde bilgi paylaşımının en iyi şekilde yapıldığını göstermektedir. Yapılandırılmış yüksek hiyerarşik örgütlerde ise iletişim akışı yukarıdan aşağı olduğu için bilgi paylaşımları düşük seviyedir (Riege, 2005: 26-27).

Bilgi paylaşma konusundaki teknolojik engeller ise bilişim sistemleri entegresyonunda yaşanan eksiklikler, teknik ve bakım desteklerinin eksikliği, enformasyon teknolojilerinden gerçek dışı beklentilerin olması, bilişim sistemleri ve süreçleri arasındaki uyumsuzluk, çalışanlardaki hem mevcut hem de yeni bilişim sistemleri konusunda ki deneyim ve eğitim eksikliğidir (Riege, 2005:23).

Bilgi paylaşımının örgüt içerisinde başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için bu engellerin giderilmesi önemlidir. Yöneticiler, bilgi paylaşım stratejilerini başarılı bir şekilde geliştirebilmeleri için teknolojiden çok insan kaynakları sistemine, davranış biçimine ve desteğine önem vermelidirler (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 224).

Örgütler zamanla büyürler veya değişirler. Büyüyen veya değişen örgütlerin iş yapma biçimleri, stratejileri, hedefleri, planları ve çevreleri de etkilenmektedir. Sadece nitelikli personele ve gerekli bilgi ve teknolojik sistemlere sahip olmak bilgi paylaşımını olumlu yönde etkilemez. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültür ve gerekli altyapının da olması gerekmektedir. Liderlerin ve yönetim kademesindeki her bir yöneticinin bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için gerekli kaynakları sağlaması ve uygun altyapıyı oluşturması önemlidir. Bunun ise her şeyden önce etkin bir bilgi yönetimi programı tasarlanmalıdır.

2.10. Bilgi Paylaşımı Konusunda Örgüte Düşen Görevler

Günümüz yöneticileri ve profesyoneller bilgi paylaşmanın çalışanlar arasındaki önemini kavramakla birlikte bilgi yönetimi paradigmasını da kurum içinde tanıtmaya oldukça istekli davranmaktadırlar. Ancak çalışanların bilgi paylaşımı davranışlarının belirleyicileri hakkında çok az şey bilmektedirler. Örneğin bilgi paylaşma tutumuna etki eden en önemli faktörün ‘‘ödül beklentisi’’ olduğu düşünülür ancak doğru bu değildir. Bilgi paylaşımına yönelik olumlu tutumun, bilgiyi paylaşma niyetini olumlu etkilediği ve

nihayetinde gerçek bilgi paylaşımı davranışlarına yol açtığı görülmüştür (Bock ve Kim, 2002: 1112).

Avrupadaki çokuluslu şirketler üzerine yapılan bir araştırmada 260 profesyonel yönetici ve müdürden ankete katılanların %94'ü insanların organizasyonda başkalarıyla bildiklerini paylaşmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak, Davenport (1997)'un da savunduğu gibi, bilgi paylaşımı genellikle doğal sayılmaktadır. İnsanlar bilgilerinin değerli ve önemli olduğunu düşündükleri zaman bilgilerini paylaşmayacaktır (Bock ve Kim, 2002: 1112). Çünkü insanlar önemli gördükleri ve kendileri için değerli saydıkları her şeyi başkalarıyla paylaşma konusunda isteksiz davranırlar. Bu isteksizlik bir bakıma karşı taraf duyulan güvensizlikle de ilgilidir. Bu durum insanoğlu için doğal bir eğilimdir ve kolay kolay değiştirilemez. Bock ve Kim (2002)' e göre bilgi paylaşımını cesaretlendirmek ya da teşvik etmek yerine, bilgiyi paylaşma motivasyonunu güçlendirmek daha öncelikli hale gelmelidir.

Bilgi paylaşımı, insanlar arasındaki bir tür sosyal etkileşimdir. İnsanların sosyal etkileşimlerini açıklayan ise iki temel teori bulunmaktadır. Bunlar; ***ekonomik değişim teorisi*** ve ***sosyal değişim teorisidi***r. Ekonomik değişim teorisine göre, bireyler rasyonel çıkarlarına göre hareket etmektedir. Eğer çalışanlar, bilgi paylaşımından parasal ödül, terfi veya eğitim fırsatı gibi dışsal faydalar elde edeceklerine inanırlarsa, bilgi paylaşımına karşı daha olumlu bir tutum geliştirirler (Bock ve Kim, 2002: 1114). Sosyal değişim teorisi ise insan davranışlarını sosyal değişimler içerisinde açıklar. Karşılıklı norm anlayışı esastır. Yani bir kişiye iyilik yapıldığında karşı tarafının da buna iyilikle cevap vermesi beklentisi oluşmaktadır (Swift ve Virick, 2013: 718). Sosyal değişim teorisinde de tıpkı ekonomik değişimlerde olduğu gibi değişime ait birtakım kaynaklar, kazançlar ve maliyetler söz konusudur. Teoriye göre bireyler faydaları attıkça ve maliyetleri azaldıkça değişime karşı olumlu bir tutum benimseyeceklerdir (Aktaran: Çetin ve Şentürk, 2016: 245).

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi için en önemli süreç olarak algılanmaktadır (Bock ve Kim, 2002: 1112). Bilgi yönetimi sürecinde, bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye nasıl aktarılacağı büyük bir yönetim sorunudur (Ryu vd.,2003: 113).

Hansen vd. (1999:107) başarılı organizasyonların bilgiyi paylaşmak için kullandıkları iki bilgi yönetimi stratejisi olduğunu söylerler. Bunlar; kodlama ve kişiselleştirmedir. Kodlama stratejisi bilginin kaynağından ayrılabileceğini ve bu şekilde bilgiyi üreten bireyden bağımsız olarak bilgi veritabanlarından bilginin ele geçirilebileceğini söyler. Kişiselleştirme stratejisi ise, bilginin kaynağından koparılamayacağını varsayar. Bilgi, kişiden kişiye etkileşim yoluyla paylaşılan bir olgudur. Bu etkileşimler, yüz yüze yapılabileceği gibi e-posta, anlık mesajlaşma, video konferans, grup yazılımı vb. şekilde de yapılabilir.

Öğrenme ve etkili iletişim için gerekli ortamın sağlanmasında yöneticinin sorumluluklarından biri, örgüt içi öğrenme etkinliklerinin yaratılmasıdır. Bunun için ise ilk adım bilginin değerini nakit, hammadde yada ofis araçları gibi temel bir kaynak olarak görmektir (Robbins vd., 2013: 338). Örgütlerde bilgi paylaşımına uygun bir çalışma atmosferi oluşturulması örgütün gelişme döngüsünü pekiştirecek ve örgüt içerisinde daha fazla güven ortamı oluşturacaktır. Ayrıca iletişim kanallarını açarak, örgütsel öğrenmeyi hızlandıracak ve daha yüksek kalitede bilgi paylaşımının gerçekleşmesini sağlayacaktır (Barutçugil, 2002:121).

Örgüt içerisinde bilgi paylaşımının yapılmasında ve teşvik edilmesinde üst yönetimin desteği önemli bir rol oynamaktadır. Gruber (2000: 24) üst yönetimin sağlayacağı desteklerden bazılarını şu şekilde aktarmıştır;

Üst yönetimin,

-Bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin örgüt başarısı için kritik olduğuna dair mesajlar göndermesi,

- Bilgi paylaşımı için gerekli altyapı, parasal destek veya başka kaynaklar sağlaması,

- Örgüt için hangi tür bilginin en önemli olduğunu açıklığa kavuşturması gerekmektedir.

2.11. İş Çıktıları

İşgörenlerin çalışma ortamlarında çeşitli nedenlerden dolayı sergiledikleri iş tutumlarının sonucu olarak ortaya çıkan davranış şekilleri iş çıktıları olarak ifade edilmektedir (Yüksel ve Bolat, 2016:178). Bu çalışmada iş çıktıları olarak iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve işgören performansı ele alınmıştır.

2.11.1. İş Doyumu

Örgütlerde başarı ve verimi yükseltmenin birden çok yöntemi ve yolları bulunmaktadır. Ancak özellikle çalışma koşulları iyi olmayan örgütlerde başarı ve verim sağlamanın en önemli ve etkili yolu personelin maddi ve manevi yönlerden ***tatmin edilmesidir*** (Aydın, 2008:361).

Tatmin kelime anlamı olarak ‘‘*istenilen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama’’* anlamına gelmekte ve doyum kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (TDK, 2018). Bu nedenle literatürde de iş tatmini kavramı iş doyumu olarak da ifade edilmiş ve sıklıkla kullanılmıştır.

Hem bilimsel araştırmalarda hem de günlük hayatta sıklıkla kullanılan bir kavram olmasına rağmen iş doyumu hakkında genel bir fikir birliği sağlanamamıştır (Aziri, 2011: 77). İlk defa 1920’lerde incelenmeye başlanan bu kavramın önemi ancak 1940’lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır (Eğinli, 2009: 35). Günümüzde ise hem ulusal hemde uluslararası yazında sıklıkla kullanılan popüler kavramlardan biri haline gelmiştir.

İş doyumu konusunda yapılan ilk çalışmalar Elton Mayo’nun Hawthorne araştırmaları ile başlamıştır. 1943’lerde ise Maslow, iş doyumunu bireyin ihtiyaçlarının doyurulması ile ilişkilendirmiştir (Keser, 2003: 65).

İş doyumu hakkında tanımlama yapılırken evrensel bir insan faaliyeti olan işin doğası ve önemi dikkate alınmalıdır (Aziri, 2011: 77).

İş doyumu için en çok kullanılan tanımlama Locke (1976) tarafından yapılmıştır. Locke’ye göre iş doyumu, bir kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durumdur (Saari ve Judge, 2004: 396). Bu duygusal durum ise, kişinin işine atfetmiş olduğu değeri elde etmesi sonucunda işini

olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmesiyle oluşmaktadır. Yani iş doyumukişinin işinden ne istediği/beklediği ile yaptığı iş neticesinde algıladığı değer arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak görülebilmektedir (Tutcu ve Çelik, 2018: 872).

Hoppock (1935), iş doyumunu, bir insanın işinden memnun olduğunu söylemesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini birçok dış faktörün etkisinde kalsa da, çalışanın nasıl hissettiği ile ilgili olan bir şeydir (Aziri, 2011: 77).

Hulin ve Judge (2003), iş doyumunun bireyin işine karşı çok boyutlu psikolojik tepkiler içerdiğini ve bu tepkilerim bilişsel, duygusal ve davranışsal bileşenlere sahip olduğunu söyler (Judge ve Klinger, 2007: 394). Spector (1987) ise iş doyumunu çalışanın işindeki farklı yönlere ve işine karşı hissettiği memnuniyet ve memnuniyetsizlik duygusu olarak ifade etmiştir (Akova vd., 2015: 382).

Eğinli (2009:36)' ya göre iş doyumu, bireyin sahip olduğu işinden ve işle ilgili olan faktörlerden aldığı haz ve mutluluktur.

Ellickson ve Logsdon (2002), iş doyumunun çalışanların işlerini ne ölçüde beğendiklerini açıklayan bir kavram olduğunu ileri sürerler.

Schermerhorn (1993), iş doyumunu çalışanın işinin çeşitli yönlerine yönelik geliştirdiği duyuşsal ve duygusal bir tepki olarak tanımlar. Reilly (1991) ise iş doyumunu çalışanın işine karşı hissi veya işine karşı gösterdiği tutum olarak açıklamaktadır (Singh ve Jain, 2013: 106).

İş doyumu işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu oluşan iş hakkındaki olumlu hislerdir. Bu nedenle iş doyumu yüksek kişiler işleri hakkında olumlu duygulara sahipken, iş doyumu düşük kişiler işleri hakkında olumsuz duygulara sahiptir (Robbins and Judge, 2017: 76-77).

Kısacası iş doyumu hem örgüt hem de birey açısından pozitif bir tutum ve davranışın karşılığıdır. Çalışanın işine karşı geliştirdiği pozitif duygular ve memnuniyet iş doyumuna sebep olmakta bu da iş yapma biçimlerini etkilemektedir.

Çoğu araştırmacı iş doyumunun küresel bir kavram olduğunu kabul etmektedir. Bu araştırmacıların en tipik sınıflandırması iş tatminini beş yönü ile ele alınır. Bunlar;ödeme, promosyonlar, iş arkadaşları, denetim ve işin kendisidir. Locke (1976) bu sınıflandırmaya birkaç farklı yön daha eklemiştir; tanınma, çalışma koşulları ve şirket ve yönetim. Ayrıca araştırmaların iş doyumunu içsel (iş arkadaşları, denetim, işin kendisi) ve dışsal (ücret, promosyonlar) unsurlara ayırmaları da yaygın olarak görülmektedir (Judge ve Klinger, 2007: 395).

İş doyumu işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanında ayrıca fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir (Şimşek vd., 2016: 164). İş doyumu üç spesifik alanda genel bir tutumun sonucudur. Bu spesifik alanlar; belirli iş faktörleri, bireysel özellikler ve iş dışında grup ilişkileridir (Mishra, 2013:45).Vroom (1964) iş doyumu ve çeşitli iş davranışları arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmasında bazı sonuçlar ortaya koymuştur. Bunlar özetle şunlardır (Mishra, 2013:45);

- İş doyumu ile işten istifa olasılığı arasında süreklilik gösteren negatif bir ilişki vardır.
- İş doyumu ile işe devamsızlık arasında daha az negatif bir ilişki vardır.
- İş doyumu ve kazalar arasında negatif bir ilişki olduğuna dair bazı belirtiler vardır.
- İş doyumu ile iş performansı arasında tek bir ilişki yoktur.

İş doyumu birbiriyle ilişkili birçok faktörden türetilmiştir. Her bir faktörün önemi büyüktür ve göz ardı edilemezler. Bütün bu faktörler zaman zaman değişiklik gösterebilir. Bu nedenle incelenmesi önem arz etmektedir. Bu faktörler; kişisel faktörler (cinsiyet, yaş, eğitim, işin zamanı), işle ilgili faktörler (işin türü, gerekli beceri, mesleki durum, sorumluluk) ve yönetim ile kontrol edilen faktörler (ücret, çalışma şartları, personel yardımları, güvenlik ve promosyon fırsatları) dir (Mishra, 2013:45-46).

İş doyumu, işle ilgili kişisel beklentilerin gerçek sonuçlarla ne derecede uyumlu olduğuna bağlıdır. İş doyumunu ölçmede üç farklı yöntem geliştirilmiştir. İlk yaklaşımda işin özelliklerine dikkat çekilir. Bu yaklaşım *bilgi işleme modeli* olarak adlandırılır. Bu modele göre çalışanlar yaptığı iş, işyeri ve organizasyon hakkında bilgi toplar ve iş doyumlarının düzeyini belirlemek için bu unsurları bilişsel olarak değerlendirir. İkinci yaklaşım da iş doyum düzeyinin ölçülmesi sosyal bilgiler üzerine kuruludur. Bu bilgiler

geçmiş davranışlara ve diğerlerinin ne düşündüğünü temel alan bilgilerdir. Burada bireysel hazırlıklar ve rasyonel karar verme süreçlerinden ziyade geçmiş davranışların sonuçları ve durumların etkileri dikkate alınır. Bu nedenle iş doyumu, başkalarının işyerini nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Bu yaklaşım "*sosyal bilgi işleme modeli*" olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü yaklaşım ise, iş tatmininin çalışanın özelliklerine veya eğilimlerine bağlı olduğunu göstermektedir. Bu eğilimler deneyime veya genetik mirasa veya her ikisine de dayanabilir. Özetle, iş doyumu aşağıdakilerin bir işlevi olarak görülebilir (Berghe, 2011: 15);

- İşin özelliği ,

- Başkalarının görüşleri,

- Çalışanların kişiliği.

Örgüt açısından iş doyumunun önemi kısaca şunlardır. Çalışanları elde tutma artar, verimlilik ve müşteri memnuniyeti artar, işgören devir hızı, işe alma ve eğitim masrafları azalır, israflar ve bozuk ürünler azalır, kazalar ve işe devamsızlık azalır, müşteri memnuniyeti ve sadakati artar, çalışanlar daha enerjik olur, takım çalışması artar, daha yetkin, enerjik çalışanlar nedeniyle daha yüksek kaliteli ürünler ve / veya hizmetler oluşur, kurumsal imaj gelişir. Çalışan açısından ise iş doyumunun önemi kısaca şu şekilde özetlenir; çalışanlar örgütün uzun vade de tatmin edici olacağına inanırlar, çalışanlar işlerinin kaliteli olmasını önemserler, müşteriye üstün değer yaratma ve sunmak isterler, örgüte bağlılıkları ve üretkenlikleri artar (Singh ve Jain, 2013: 107).

Literatürde iş doyumu ile ilişkili bazı önemli teorilerden bahsedilir. Bunlardan en önemlisi Herzberg'in çift faktör teorisidir. Herzberg (1959) motivasyon-hijyen faktörlerini içeren teorisi ile kurumdaki memnuniyeti ve motivasyonu açıklamaya çalışmıştır. Söz konusu teori kurumdaki memnuniyet ve memnuniyetsizlik sonuçlarına odaklanır. Kuramda içsel faktörler motivasyonel faktörleri dışsal faktörler ise hijyen faktörlerini ifade eder. Motivasyonel faktörler başarı, kendini tanıma, işin kendisi, sorumluluk ve kendini gerçekleştirmeyi içermektedir. Hijyen faktörleri ise işletme politikaları, yönetim, denetim, maaş, kişilerarası ilişkiler, iş koşulları, ücret, statü, iş güvenliği, iş sahibi ile ilişkiler ve kişisel hayatı kapsamaktadır. Herzberg'in teorisi iş

doyumunun değerlendirilmesinde bir temel oluşturmakta ve yaygın bir biçimde konuyla ilgili yapılmış çalışmalarda yer almaktadır (Aziri, 2011: 81; Dugguh ve Dennis, 2014: 12; Akova vd., 2015: 382).

İş doyumu ile ilişkili önemli teorilerden bir diğeri ise Locke'nin değer teorisidir. Bu teoriye göre iş doyumu çeşitli faktörlerin etkisiyle belirlenir. Bu nedenle, eğer bir örgüt her bir faktöre verilen değeri bilirse, ortaya çıkacak memnuniyet de o kadar büyük olur. Bu teori aynı zamanda, belirli bir faktöre çok fazla değer verilmesi durumunda, daha fazla memnuniyetsizlik duygusunun ortaya çıkacağını da savunmaktadır. Locke'un teorisi bu nedenle çok yönlü ve her birey için büyük ölçüde spesifiktir. Örneğin, aynı işi aynı iş yerinde yapan iki çalışan, aynı tatmin düzeyini ancak tamamen farklı şekillerde yaşayabilir. Bir çalışan, işin fiziksel yönlerinden güçlü bir şekilde etkilenebilirken, diğer çalışan işteki zorluk ve çeşitlilikten etkilenebilmektedir (Odembo, 2013: 14).

İşgörenin iş doyumunun sağlanmasında örgütlerde insan unsuruna önem verilmelidir. Çünkü çalışanlar her şeyden önce kendilerine bir ***insan*** olarak önem verilmesini beklerler. Bu, insan unsuru psikolojik olarak tatmin sağlayacaktır. İşgörenin doğru şekilde değerlendirilmesi de iş doyumu sağlamaktadır. Çalışanın performansı dahil her yönüyle iyi biçimde değerlendirilmesi ve bu değerlendirilme sonucu olumlu geri dönüşler alması halinde kendine güveni artacak memnun ve tatmin olacaktır. Örgüt içerisinde yönetici-işgören ilişkilerinin iyi ve sağlıklı şekilde gerçekleşmeside çalışanın iş doyumunu artıran faktörlerden biridir. Ayrıca işgörenin hizmet içi eğitilmesi çalışan başarısını artıracağından iş doyumunu da artırmaktadır. Son olarak ise motivasyonun çalışanlar üzerinde tatmin sağladığı bilinmektedir. Motivasyon hem maddi kazanç hemde psikolojik tatmin sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi iş doyumlarını da artıracaktır (Aydın, 2008: 363-373).

Örgütler açısından iş doyumu önem verilmesi gereken bir konudur. Çünkü iş tatmini sayesinde çalışanların üretkenliği artmakta ve yardımseverlik gibi insani duygular ön plana çıkmaktadır. Ayrıca pozitif iş çıktıları ile de ilişkilidir. Örneğin örgütsel vatandaşlık davranışının ve yaşam tatmininin yükselmesine neden olur. Ayrıca zarar verici iş davranışlarında ve işe devamsızlıklarda azalmalara da neden olmaktadır. Bu

sonuçlardan her biri örgütler açısından arzu edilen durumlardır. Bu nedenle iş doyumunun anlaşılması ve çalışmasını gerekli kılmaktadır (Cook, 2008:3).

2.11.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti başarılı ve verimli çalışanları elde tutmaya çalışan örgütler açısından ciddi bir sorundur. Örgütlerin rekabet edebilmesi ve sürdürülebilir başarı ve büyüme sağlaması için elinde bulundurduğu çalışanları gönüllü ve tatmin olmuş şekilde örgüt içerisinde tutması gerekmektedir.

İşten ayrılma niyeti kısaca çalışanın gönüllü veya gönülsüz olarak işinden ayrılmayı düşünmesi ve planlamasıdır. Sousa-Poza ve Henneberger (2002), işten ayrılma niyetini bir çalışanın mevcut işinden belirli bir süre içinde istifa etme olasılığı olarak tanımlamıştır (Fong ve Mahfar, 2013: 35).

İşten ayrılma niyeti ve gerçek işten ayrılma kavramları birbirinden farklıdır. Bester (2012), birçok araştırmacının işten ayrılma niyetini çalışanın işini terk etmeden önceki karar verme sürecindeki son adım olarak tanımladığını söylemiştir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti bireyin davranışsal niyeti ve arzusu olarak Fishbein ve Ajzen (1975)'in planlı davranış teorisi ile de açıklanabilir. Fishbein ve Ajzen (1975)'in teorisine göre davranışsal niyetler, gerçek davranışların güvenilir bir belirleyicisidir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti (arzusu) gerçek işten ayrılma (gerçek davranış) ile pozitif ilişkilidir (Bothma ve Roodt, 2013: 2).

İşten ayrılma niyeti çalışanın örgütten ayrılma konusunda bilinçli ve temkinli kararı veya niyetidir (Barlett, 1999: 70). Bir çalışanın işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli adımları takip eder ve bu adımlar birçok faktörden etkilenebilir (Hom vd., 1992: 905).

Perez (2008) 'e göre, işten ayrılma niyetinin belirleyici faktörleri; yönetim desteği, iş esnekliği, katılım, iş özerkliği ve çalışma koşullarıdır (Fong ve Mahfar, 2013: 35). Bir başka görüşe ise işten ayrılma niyetine etki eden faktörler dışsal, örgütsel ve kişisel faktörler olarak üçe ayrılmaktadır. Dışsal faktörler işsizlik oranı ve alternatif iş olanakları gibi faktörler iken, örgütsel faktörler yönetim tarzı, ücret ve ödüllendirme gibi faktörlerdir. Kişisel faktörlere örnek ise kişilik, yaş ve aile söylenebilir (Cotton ve Tuttle, 1986; 63-64).

Örgütler işten ayrılma oranlarını düşürebilir ancak asla sıfır (%0) yapamazlar. Yüksek işten ayrılma oranları örgütler için iyi değildir. Bu nedenle çalışanlarını ve onların örgüte olan maliyetlerini korumaya çabalamalıdırlar (Saeed vd., 2014: 243).

Çalışanlar işlerinden memnun değillerse yani iş doyumları düşükse veya örgüt çalışanlarına güvenmiyorsa kurum içinde işten ayrılma niyeti çok daha fazla olacaktır (Saeed vd., 2014: 244). Bu nedenle iş doyumu ve güven konusu örgütler için ele alınması gereken konulardan olmalıdır. Çalışanların yaptıkları işten ve örgütten doyum-tatmin duyması işe olan bakış açılarını ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyeceğinden işten ayrılma niyetlerini de azaltacaktır. Ayrıca güven iklimi içerisinde çalışan işgörenler daha az işten ayrılma niyeti sergileyecektir.

İşten ayrılma niyeti ile yakından ilgili bir başka kavram örgütsel bağlılıktır. Teet ve Meyer (1993) örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini açıklayan üç temel görüş olduğunu söylemektedir. Ayrıca bu görüşe göre örgütsel bağlılık dışında iş tatmini de işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. İlk görüş örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında aracı değişken özelliği gösterdiğini savunur. Bu görüş örgütsel bağlılığın uzun sürede gelişiyor olması ve iş tatminine nazaran daha sabit olmasını dayanak göstermektedir. İkinci görüşte ise ilk görüşün aksine iş tatmininin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında aracı değişkeni olduğunu ifade eder. Bu görüşte örgütsel bağlılığın, işe yönelik tutumun belirleyicisi olduğu vurgulanmaktadır. Son görüş ise örgütsel bağlılığın ve iş tatminin birbirinden bağımsız değişkenler olduğunu ve işten ayrılma niyetine etkilerinin birbirinden farkı şekillerde olacağı savını ileri sürer. Bu görüşe bağımsız etkiler modeli adı da verilir. Her üç modeli de desteleyen ve reddeden çalışmalar literatürde mevcuttur (Canbek, 2017:15).

Örgüt içerisinde işten ayrılma niyetine sahip çalışanların işe devamsızlık gibi örgüte zarar veren davranışlara başvurma olasılıkları da yüksektir (Chang vd., 2013: 1-2). İşten ayrılma, bir anlamda çalışanların mevcut durumdan kaçmak için kullandıkları bir baş etme stratejisinin sonucudur (Bothma ve Roodt, 2013: 2).

İşten ayrılma niyeti son derece yetenekli çalışanların kaybedilmesine, örgütsel işleyişin, hizmet tesliminin ve yönetimin bozulmasına neden olmaktadır. Ayrıca, yeni çalışanların işe alımı ve onların eğitim maliyetlerinin artmasına da yol açmaktadır (Bothma ve Roodt, 2013: 3).

İşten ayrılma niyeti işgörenin çalıştığı işinden ayrılması davranışının öncesindeki harekettir. İşten ayrılma niyetinin işören devir oranıyla ilişkisi bulunmaktadır. İşgören devri kısaca işgörenin çalıştığı örgütten herhangi bir neden sonucu işinden ayrılması veya çıkarılmasıdır. Aşağıda yer alan formülle de ifade edilebilir. İşgören devri işgörenlerin hangi nedendenkaynaklı işten ayrıldığını dikkate almaz. Yöntem kişinin işten ayrılmasını veya çıkarılmasını dikkate almadan kullanılmaktadır (Morrel vd., 2001: 8-10; Dalmış, 2018: 55-56).

$$\text{İşgören Devri} = \frac{\text{Bir Yılda İşten Ayrılanların Sayısı}}{\text{Ortalama Toplam Personel Sayısı}} \times 100$$

Örgütler için işten ayrılma niyetinin davranışa dönüşmesi işgören devir oranını yükseltmektedir. Örgütler bu oranı belli bir düzeyde tutup, artmasını engellemek isterler. Çünkü işgören devrinin örgüte yarattığı maliyetten kaçınma amacındadırlar. Eğer işgören devir oranı sektör ortalamalarının üzerinde ise bu durum örgütte bazı sorunların var olduğunun işaretidir. Bu nedenle işten ayrılma niyeti örgütler açısından önemli bir mesele durumundadır (Dalmış, 2018:57).

İşten ayrılma ile ilgili en büyük sorun yöneticilerin bu durumu büyük bir problem olarak kabul etmesidir. Bleudorn (1982)'a göre yöneticilerin işten ayrılmayı bir problem olarak görmelerinin 3 sebebi vardır. Bunlardan iki tanesi sosyal problem bir tanesi ise ekonomik problemlerdir. Sosyal problemlerden ilki ***yönetici sosyalizasyonudur.*** Yöneticiler gerek eğitim hayatlarında gerekse de iş hayatlarında aldıkları eğitimler neticesinde işten ayrılmalara karşı olumsuz tutum sergilerler. Yöneticiler -örgütte işten ayrılmalar ve işe devamsızlıklar var ise ortada ciddi problemler vardır - cümlesini sık duydukları için işten ayrılmaları ciddi bir problem olarak algılarlar. Sosyal problemlerden ikincisi ***işten ayrılmanın sosyal anlamıdır.*** Çalışanların işten ayrılması örgütü reddetmesi anlamına gelmektedir. Bu durum yöneticiler için sevimsiz ve istenmeyen bir şeydir. Çünkü kimse reddedilmek istenmez. Bu nedenle bu durum yöneticiler için kabus olmaya başlayacak ve işten ayrılmaları kendilerine yapılmış hakaret olarak düşüneceklerdir. İşten ayrılmanın birde ***ekonomik sorunu*** bulunmaktadır. Kar

maksimizasyonu düşünüldüğünde işten ayrılmanın örgüte ciddi maliyeti bulunmaktadır. Bu maliyetler; çalışanın işten ayrılmasıyla ortaya çıkacak maliyetler, yeni çalışan alımı için ilan vermek, oryantasyon için zaman ve maliyet ayırmak, yeni çalışanın eğitimi, yeni çalışanın işe alınması ve işin öğretilmesine kadar geçen zamanda boşta kalınması, bu süre zarfındaki verimlilik kaybı ve yeni çalışanın işi tam olarak öğrenebilmesi için gereken sürede düşük verimlilikle çalışması v.b. olarak sayılabilir. Bu maliyetlerin göz ardı edilmesi yöneticiler açısından imkansız olmaktadır (Özyer, 2010: 40-41).

İşten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olan sebeplerin işletmeler ve bireyler açısından bilinmesi ilerde ortaya çıkacak olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını önlemekte önemlidir. İşten ayrılma niyetine sebep olan faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak belirtilebilir (Güler, 2018:127-128).

İşten ayrılma niyeti çalışanın örgütten ayrılmayı planlamasıyla başlamaktadır. Bu nedenle bireysel bir seçenektir. Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu ve medeni hali gibi bireysel özellikleri de işten ayrılmayı etkilemektedir (Bandhanpreet Kaur vd.,2013: 1220).

Örneğin kadınların anne, eş, ev işleri gibi sahip oldukları birden fazla rolleri erkeklere oranla daha fazla işten ayrılma niyeti sergilemesine sebep olmaktadır. Ayrıca kadınların üst düzey pozisyonlara gelmelerini engellemek amacıyla karşılaştıkları cam tavan sendromu da işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Bireylerin yaşı da önemli bir etkendir. Genç çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma düşüncesine sahiptirler. Gerek çalışma hayatına yeni başlamış olmaları da gerekse de piyasada iş bulma fırsatlarının ve kariyer seçeneklerinin yaşlı çalışanlara oranla çok daha fazla olması bu durumu etkilemektedir. Ayrıca eğitim durumları da işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Üniversite mezunu, eğitim seviyesi yüksek, donanımlı, kendini geliştirmiş kişiler kariyer fırsatlarının fazla olmasından ve yüksek özgüvenlerinden dolayı daha fazla işten ayrılma eğilimi göstermektedirler.

İşten ayrılmayı etkileyen bireysel faktörlerin bir diğeri ise yaşam standartlarıdır. Bu standartlar; ailedeki değişimler (evlenme, ölüm gibi), başka bir işe ilgi duyma, beklentilerin karşılanmaması, eğitim ve öğrenim ihtiyaçları, fiziksel ve psikolojik sağlık durumunda meydana gelen değişiklikler, hayat şartlarındaki değişimler, yaşla ilgili zorunluluklardır (Aktaran: Güler, 2018:127-128).

İşten ayrılma niyetine etki eden faktörlerden biride örgütsel faktörlerdir. İş tatminsizliği,iş stresi (psikolojik), iş kalitesi (ekonomik), işletmedeki görev süresi (tecrübe), tayin gibi bileşenler bireyin işten ayrılma kararına etki etmektedir.Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, örgütsel bağlılık, ücret, denetim, örgütsel adalet gibi kavramlarda işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olan faktörler içerisinde yer almaktadır (Bandhanpreet Kaur vd.,2013: 1220).

İşten ayrılma niyetine etki eden son etmen çevresel faktörlerdir. Ülkenin genel ekonomik yapısı, işgörenin karşısına çıkan iş fırsatları, refah düzeyi, piyasadaki değişimler (hammadde yetersizliği ya da sipariş azlığı), meslek kollarındaki değişim ve gelişimler, mevsimlik çalışma, kolay adaptasyon ve iş değiştirme imkanlarının artması, kıdem tazminatlarının neden olduğu maliyetler ve yasa ve vergi yükleri çevresel faktörlere örnek gösterilebilir (Aktaran: Güler, 2018: 129).

Pettman (1973) çalışmasında işten ayrılma niyetine etki eden faktörleri Tablo 2.3'de ki gibi sınıflandırarak özetlemiştir. Tabloda yer alan her bir faktör işten ayrılma niyetini farklı düzeylerde etkilemektedir (Cotton ve Tuttle, 1968:57).

Tablo 2.3 İşten Ayrılma İle İlişkili Faktörler

Dışsal Faktörler	İşle İlgili Faktörler	Kişisel Faktörler
Çalışan fırsatları	Ücret	Yaş
İşsizlik Oranı	İş Tatmini	Deneyim
İş Artış Hızı	Rol Açıklığı	Cinsiyet
Sendikalar	Görev Tekrarı	Geçmiş Yaşam
	İş Tatmini (Genel)	Eğitim
	Ödemeler konusunda tatmin	Medeni Durum
	İşin kendisi hakkında tatmin	Bağımlı olunan bireyler
	Amir konusunda tatmin	Kabiliyet ve Yetenek
	Astlar konusunda tatmin	Zeka
	Promosyonlar konusunda tatmin	Davranışsal Niyet
	Örgütsel Bağlılık	Beklentilerin Karşılanması

Kaynak: Cotton ve Tuttle, 1968:57.

Çalışanlar işletmeler açısından en değerli kaynaklardır. Bu nedenle yetenekli ve kalifiye elemanlarının örgüt içerisinde kalmalarını sağlamaları işletmenin başarısı ve maliyetleri açısında önemli bir konudur. İşletmelerin ve yöneticilerin en başta personel alırken gerekli hassasiyeti göstermesi ve aldığı personeli elinde tutmak ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak için bir takım çalışmalar yapması ve tedbirler alması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin ve sebeplerin işletme yönetimi tarafından bilinmesi ve sorunların çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki mutlu ve memnun çalışanlara sahip olmak işletmeye başarı sağlamanın ön koşullarından biridir.

2.11.3. İşgören Performansı

Günümüz iş dünyasında yaşanan yoğun rekabet, hızla değişen dinamikler ve ekonomik faktörler işletmeleri rekabet gücü elde etmede zorlamakta ve işletme başarısına engel olmaktadır. İşletmelerin katma değer yaratarak iş performanslarını artırmaları böyle koşullarda elzem olarak düşünülebilir. İşletmelerin iş performanslarını artırmaları için işgören performansına da gerekli önemi göstermeleri gerekmektedir. İşgörenin (insan gücünün) verimlilik artışı sağlamada ve rekabet gücü kazandırmada ki bu önemi işgören performansı kavramını gerek iş dünyasında gerekse de akademik camiada sıklıkla ele alınan kavramlardan biri haline getirmiştir.

İşgören performansına geçmeden önce performans kavramını tanımlamakta fayda vardır. Performans en basit tanımı ile belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere gösterilen çabaların toplamıdır.

Fransızca kökenli olan bu kavramın TDK'da ki karşılığı *başarım*dır. (TDK, 2018). Performans çok çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Örneğin; iş performansı, işletme performansı, örgüt performansı, işgören performansı, çalışan performansı gibi.

Kasnaklı (2002) performans kavramının bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin veya firmanın o iş vasıtasıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterdiğini söylemektedir (Çöl, 2008: 38). Performans ile bir bireyin, grubun veya örgütlenmiş bir sistemin iş yapma düzeyi (Akgemci, 2015: 515) hakkında bilgi sahibi olunur.

İşletmeler açısında önemli bir kavram olan performans *işgören performansı* ile *işletme performansı* olarak genelde iki şekilde ele alınmaktadır. Bu iki performans türü birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde bulunurlar. Bu nedenle işletme performansı işgören performansından ayrı olarak düşünülememektedir (Akgemci, 2015: 515).

İşletme performansı, belirli bir zaman diliminde işletmenin elde ettiği çıktı ya da çalışmaların sonucudur. İşletme göstermiş olduğu performans ile amaçladığı hedeflere yönelik olarak nereye varabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel sonuçlarına ulaşmaktadır (Akgemci, 2015:515-516). İşgören performansı ise çalışanın belirli bir zaman diliminde kendisine verilmiş görevleri yerine getirmek suretiyle elde etmiş olduğu sonuçlardır. Söz konusu bu sonuçların pozitif çıkması işgörene verilen görev ve sorumlulukların başarılı olarak gerçekleştirildiğini ve böylelikle işgörenin yüksek performansa sahip olduğunu göstermektedir. Tam tersi durumda ise yani sonuçların negatif çıkması, işgörenin başarısız veya performansının düşük düzeyde olduğunu işaret etmektedir (Özgen vd., 2002: 209).

Performans kavramını daha iyi anlamak için performans ölçütlerini de iyi bilmek gerekmektedir. İşgören performansını oluşturan örgüte bağlılık, yüksek motivasyon, kurumsal destek, örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi psikolojik araçların yanında, örgütsel iş ve faaliyetlerde kullanılan fiziksel araçların da yeterli olması gerekmektedir. Ayrıca performansın belirlenebilmesi ve performansın yönetilmesi için, her şeyden önce ölçülebilir ve yönetilebilir standartların oluşturulması çok önemlidir. Çünkü "ölçemediğini yönetemezsin" kuralı, özellikle performans yönetimi içinde geçerli olmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010: 202-203).

İşgören performansını değerlendirirken performans değerleme ve performans yönetimi konularının da bilinmesi önemlidir.

Performans değerleme kısaca çalışanların işlerini daha etkili bir biçimde gerçekleştirip gerçekleştirmediklerini belirlemek için kullanılan sistemdir (Akgemci, 2015:515).

Performans değerleme sisteminin etkinliğini sağlanmasıhem çalışanların hem de yöneticilerin bu sistemi kabullenmiş ve benimsemiş olması ile ilişkilidir. Bu nedenle

çalışanların ve yöneticilerin bu sistem hakkındaki beklenti ve kabulleri önemlidir (Mert, 2011:88).

İşgören performansının değerlendirilmesi hem işletmeye hem de işgörene fayda sağlamaktadır. Çünkü performansının ne seviyede olduğunu gören işgören performansını iyileştirmek veya artırmak için kendine çeki düzen vermek ister ve arzu ettiği performans düzeyine ulaşmak için ne yapması gerektiğiyle ilgili bilgi sahibi olur. Performansını artıran işgören sayesinde ise işletme etkinlik ve verimlilik düzeyine daha kolay ulaşır.

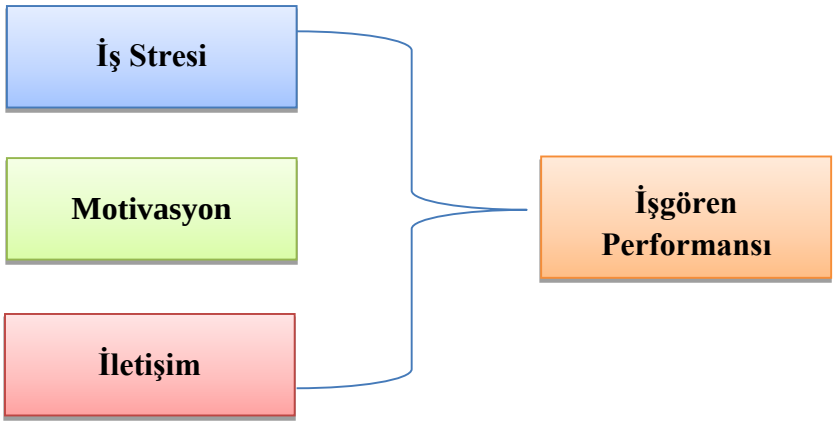
Personel değerleme sistemi işgörende farkındalık seviyesini artırdığından motivasyonuda yükseltecektir. Ayrıca işgörenler bu değerlendirmeler sonucunda terfi, maaş, kariyer, maaş artışı gibi beklentilerinin ne derecede yerine gelebileceği hakkında tahminlerde bulunur (Kenet vd., 1994: 268).

Performans yönetimi, ‘‘*kurumsal amaçların daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla, çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen faaliyetler dizisidir*’’ (Tutar ve Altınöz, 2010: 203).

Literatürde performans yönetimi ve performans değerleme kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Fakat, performans yönetimi, performans değerleme kavramının tam karşılığı olmamakla birlikte performans değerlemeyi de kapsayan uzun vadeli bir süreçtir. Performans değerleme sonucu elde edilen her türlü bilgi performans yönetiminin konusunu oluşturmaktadır (Özkan, 2014).

İşletemelerde performans yönetiminden bahsedebilmek için herşeyden önce işgörenin tanımlanmış bir işinin olması, işin çalışanın yeteneklerine uygun olması ve işin başarılma derecesini gösteren standardın/göstergenin bulunması gerekmektedir (Tutar ve Altınöz, 2010: 203).

İşgörenlerin alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba (Rousseau ve Parks, 1993) olan işgören performansı bazı faktörler ile ilişkilidir. Bu faktörler Şekil 2.7’de gösterilmiştir.



Şekil 2.7 İşgören Performansıyla İlişkili Faktörler

Kaynak: Muda vd., 2014: 74.

- **İş Stresi- Performans İlişkisi**

İş stresi işyerinde bulunan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumların tümüdür. İnsanlar en çok çalışma ortamlarında stresle karşılaşmaktadırlar. Stres aşırı ses, ışık, ısı gibi fiziksel unsurlardan kaynaklanabileceği gibi çok fazla ya da çok az sorumluluk veya aşırı veya çok az denetim gibi örgütsel unsurlardan kaynaklanır. Stres basit bir endişeolarak görülmemelidir (Şimşek ve Çelik, 2014: 290). Stresin aşırı ve uzun süreli olmasının örgüte en büyük etkisi çalışanların performanslarında azalma görülmesiyle olmaktadır (Barlı, 2010: 286). Nitekim performansları azalan çalışanlar ise bir şirketin rekabet gücünü kıran en önemli etkenler içerisinde yer alır (Atkinson vd., 1995:191).

Stresi çalışanlar ve işletmeler açısından her daim zararlı bir olgu olarak düşünmek yanlış olacaktır. Zira yüksek performans için belirli bir düzeyde stres gerekmektedir. Stresin dozu iyi ayarlandığı sürece verimliliği ve etkinliliği artıran bir unsur haline gelecektir (Özdevecioğlu vd., 2003: 131).

Sullivan ve Bhagat (1992) stres ve performans arasındaki ilişkiyi dört varsayımla açıklamaktadırlar (Örücü vd., 2011: 9) ;

Birinci varsayımda stres ve performans arasındaki ilişki tersine dönmüş "U" eğrisine benzetilmiştir. Stres düşük düzeyde iken çalışanlar yüksek verimlilik sergileme konusunda yeterince çaba göstermezler. Tam tersi stres yüksek düzeyde iken de çalışanlar

tüm enerjilerini bu stresle başa çıkmak için harcarlar. Stres normal düzeyde iken ise çalışan performansı yüksektir.

İkinci varsayımda stres ve performans arasında ‘‘doğru orantılı’’ bir ilişkinin varlığını söz konusudur. Stres düşük düzeyde iken çalışanlar rekabetle yüzyüze gelmedikleri için performanslarını artırmazlar. Stres orta düzeyde iken kısmi rekabetten dolayı ortalama bir performans gösterirler. Yüksek düzeyli streste ise hem optimal rekabet hemde optimal performans söz konusudur.

Üçüncü varsayımda stres ve performans arasında ters doğrusal bir ilişki vardır. Stres, hem çalışanlar hem de örgütlerde fonksiyonsuz olarak görülür. Bu varsayıma göre stresli kişiler stresi yenme veya boşa vakit geçirme, sabotaj gibi istenmeyen hareketlerle vakitlerini harcarlar.

Son olarak dördüncü varsayımda ise stres ve performans arasında bir ilişki olmadığı görüşü hakimdir. Kişilere başarı için ödeme yapıldığından örgütsel stresi göz ardı ederler ve üretkenliklerini engellemelerine izin vermezler.

- **Motivasyon - Performans İlişkisi**

Temel olarak, motivasyon bireyin belirli performans standartlarına ulaşma ve belirli sonuçlara ulaşma arzusuna atıfta bulunur. Çalışanların yüksek motivasyona sahip olması etkili performans sergilemelerinde önemli bir faktördür (Skinner, 2005:5).

Motivasyon çalışanların performanslarına ve davranışlarına yön veren ve devamlılığını sağlayan bir süreçtir. Motivasyonun en önemli özelliği kişiye özgün olmasıdır. En önemli rolü ise çalışanların davranışlarını şekillendirmesi ve çalışma performanslarını etkilemesidir. (Ivancevich vd., 1990: 112-113; Mercanlığolu, 2012: 48).

Örgüt tarafından motive edilmiş veya çeşitli nedenlerle motive olmuş çalışanlar sahip oldukları kapasiteleri kullanma ve olumlu bir performans gösterme konusunda daha istekli olacaktır. Bu nedenle örgütlerin çalışanların yüksek performans göstermeleri için motive edici araçları iyi bilmesi ve çalışan motivasyonu konusunda daha duyarlı olması önemlidir.

- **İletişim - Performans İlişkisi**

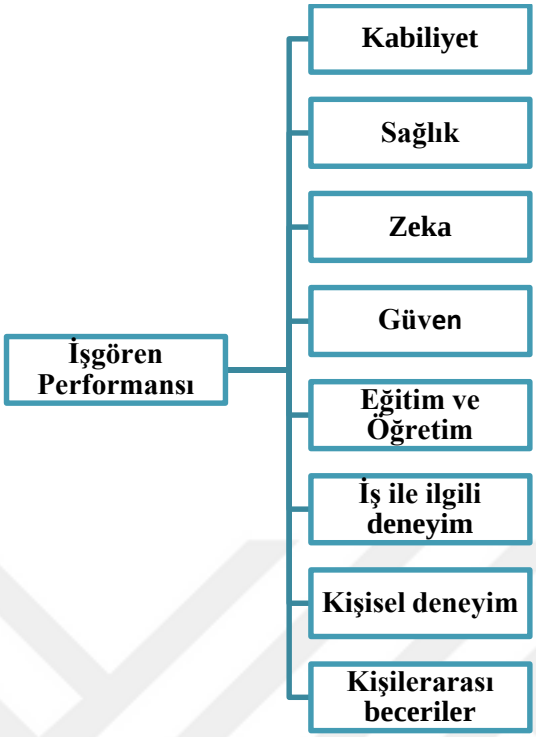
Muda vd. (2014)'e göre performansı etkileyen bir diğer faktör iletişimdir. İletişim insanoğlunun birbiriyle etkileşimde bulunmasında, duygu paylaşımında ve bilgi alışverişlerinde aracı bir süreçtir. Medeniyetlerin varolup gelişmesinde önemli bir rolü vardır.

Örgüt açısından bakıldığında ise iletişimin örgütün tüm faaliyetlerinin arkasındaki temel süreç olduğu görülür. Bu nedenle iletişim "*örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı*" olarak kabul görmüştür (Greenberg ve Baron, 2000: 291).

Örgüt içerisinde her kademeden çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması çalışanların yaratıcılığını ve motivasyonu artırır ve böylece daha yüksek performans göstermelerini sağlar. İletişimin motivasyon aracılığıyla performansı dolaylı olarak etkilemesinin yanı sıra doğrudan etkisi de bulunmaktadır (Rukmana, vd., 2018:213).

Femi (2014), araştırmasında etkili iletişimin çalışanlar ve yöneticiler arasında gerçek bir ilişki kurulmasına yardımcı olduğunu ve örgüt içerisinde karşılıklı bir anlayış oluşturduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca zayıf iletişimin işgören performansını etkileyebileceğini de ortaya koymaktadır (Rukmana, vd., 2018:213).

İşgörenlerin bilgi, beceri, yetenekleri ve diğer kişisel kapasiteleri etkin performansın temelini oluşturmaktadır. İşgörenlerin etkin biçimde performans göstermesini etkileyen faktörler ise kabiliyet, sağlık, zeka, güven, eğitim ve öğretim, işle ilgili deneyim, kişisel deneyimler ve kişilerarası becerileri bulunmaktadır (Skinner, 2005:4).



Şekil 2.8 İşgörenlerin Etkin Performans Göstermelerini Etkileyen Faktörler

Şekil 2.8 de yer alan faktörler örgütler için etkin performans faktörleridir. Bireylerin kabiliyetleri, zekaları, sağlıkları, aldıkları eğitim, sahip oldukları deneyimler ve beceriler örgüt içerisindeki performanslarını etkileyen diğer faktörlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK İKLİM

Bu bölümde etik, etik ile ilişkili kavramlar, etik ve ahlak ilişkisi, etik türleri, etik iklim kavramı, kaynağı, boyutları ve sonuçları konuları anlatılmaya çalışılmıştır.

3.1. Etik Kavram

Etik, ahlaki ve etik fenomenler hakkında bir disiplindir (Klimzsa, 2014:20). İlişkilerde ahlaki değerlere uygun ölçütlerin ve bunlara rehberlik edecek davranış kurallarının neler olması gerektiği ile ilgililenmektedir (Taner ve Elgün, 2015: 100).

Mahmutoğlu (2009:226)'na göre etik*'' İnsan eylemlerinin bilinç düzeyi ile ilgilenmekte, bir tutum ve davranışı ortaya çıkaran iradeyi irdelemektedir.*

Etik kelimesi köken olarak Yunanca bir kelime olan *ethos* kelimesinden gelmektedir. (Bedük, 2013: 2). Türk Dil Kurumu etik konusunda;

-''Töre bilimi'',

- ''Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü'',

-''Etik bilimi'' ve

-''Ahlaki, ahlakla ilgili'' gibi tanımlamalarda bulunmuştur (TDK, 2018).

Doğru ve yanlışı ayırt etmede bize yol gösteren etik, ahlaki ilkeler ve değerlerden oluşan kurallar topluluğu olarak görülmektedir (Daft, 2009: 389).

Sökmen (2016:20) etiği ''*bireysel, mesleki, yönetsel ve örgütsel düzeyde kişi veya grupların davranışlarına rehberlik eden, seçimlerinde iyi veya kötü, doğru ya da yanlış standartları oluşturan ahlaki ilkeler dizisidir''* şeklinde açıklamaktadır.

Aristotales felfese alanında etik kavramının kurucusu olarak bilinmektedir. Etik alanında birçok kitap yazmıştır. Baktığımızda etik konusu insan uygarlığının ilk kayıtlarında zaten bulunmaktadır. Bu kayıtlar derin etik kökler gösteren, mitolojik hikayeler biçimindeki eski eserlerdir. Örneğin Gılgamış Destanı ve İlyada ve Odyssey

bunlardan birkaçıdır. Bu eserler ve diğerleri temelde aynı soruyu sorarlar: *İnsanların harekete geçmesinin doğru yolu nedir?*. Bu soru, yalnızca önceki nesillerin varoluşçu ruh halinin soyut bir ifadesi değildir, aynı zamanda kabul edilebilir ve iyi bir yaşamın şekillenmesi için insanların birlikte hareket etmesinin yollarını bulmada makul bir ihtiyacı vurgulamaktadır (Klimzsa, 2014:13-14).

Bir eylemi ve düşünceyi etik olarak değerlendirebilememiz için herhangi bir şekilde yarar bekleme, çıkar sağlama, art niyet taşıma, üstün bir güçten korkma, cezalardan çekinme, yasalara uyma gibi nedenlere bağlı olmaması gerekmektedir (Aktaş, 2014:23). Etik, insanları ahlaklı yapan kurallar bütünü değildir. Birey yalnızca kendiliğinden, kendi vasıtasıyla ve kendi iradesiyle iyi ya da kötü biriolabilir (Mahmutoğlu, 2009:246).

Etik sorular insan yaşamının tüm yönleriyle ilgilidir (Klimzsa, 2014:13-14). Etik her zaman filozoflar ve çeşitli alanlarda çalışan düşünürler tarafından pozitif bir bakış açısıyla ele alınmamıştır. Örneğin, Singer (1999) etiğe olumsuz bir bakış açısıyla yaklaşmıştır. Singer'e göre etik çağdışı olarak düşünülmektedir. Ayrıca etiğin, insanlar için eğlenceyi engelleyen geniş ölçüde kötü-bağnaz yasakların olduğu bir sistem olarak kabul edildiğini de belirtmiştir (Çiçek, 2016:73).

Etik, ahlaki eylemlerin bilimi olarak görülmekte ve ahlakilik koşullarını araştırmaktadır. Artık etik üzerinde düşünmek, etiği araştırmak filozoflara veya etik uzmanlarına özgü bir durum değildir. Günümüzde her insan az veya çok etik üzerinde düşünmelerine rağmen etiğe sistematik bir yaklaşım ile bakmaz ve kuram oluşturmazlar. Etiği belirli sorunların çözümünde kullanırlar ve sorunları çözüldüğünde etik gündemlerinden çıkar. Halbuki insan yaşamının her anında karşılışılan her türlü sorunda etik tartışmalar görülebilir ve çoğu kez bu tartışmalardan bir çözüm sağlanamaz (Pieper, 1999:22-23; Mahmutoğlu, 2009:229).

3.2. Etik İle İlişkili Kavramlar

Etik kavramı kültür, değer, norm ve özellikle ahlak kavramıyla yakından ilişkilidir.

3.2.1. Kültür ve Örgüt Kültürü

Kültür köken olarak Latince bir kelimedir ve *colera* veya *cultura* kelimelerinden gelmektedir. Bu kelimelerin anlamları ise *ekip-biçmek, yetiştirmek* ve *bakmak*'tır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017: 41).

Kültür, bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi değerlerin tümüdür. Kültür kavramı içerisinde toplumun yaşam tarzı, düşünce ve davranış biçimleri, öğrenilen davranış kalıpları gibi çeşitli özellikler yer almaktadır. Toplumsal yapının bir sonucu olarak tarihsel birikimlerden oluşur ve topluma has özellikleri barındırır. Kültür bireylerin davranışlarını biçimlendir, şekil verir ve tercihleri etkiler (Şimşek vd., 2014:31).

Örgütler farklı kültüre sahip çok sayıda çalışanları barındırır. Farklı kültür mozaiğine sahip bu çalışanların birbirleriyle etkileşimleri ve inanç ve değer sistemlerini birbirleriyle paylaşımı sonucu örgüt kültürü oluşmaktadır.

Örgüt kültürü örgüt içinde çalışan bireylerin keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir (Schein, 1983: 14). Bu fikir ve düşüncelerin karşılıklı alışverişi sonucu örgüt kültürü varolmaktadır.

Peter ve Waterman'a göre örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerleri içeren işgörenlere sembolik anlamlarla yansıyan örgüt bünyesindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan oluşmuş yapıdır (Özkalp ve Kırel, 2013: 158).

Örgüt kültürü sayesinde bireyler birbirleriyle kurdukları iletişim neticesinde sahip oldukları değer, inanç ve normları birbirleriyle paylaşırlar. Sonradan öğrenilen bir anlamda örgütün de değerini belirleyen bir yapıdır. Kültürün tanımında da belirtildiği gibi bir örgütü diğerinden ayıran özellikler içerir.

Örgüt kültürleri yalnızca bir kuruluşun vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanlar için beklenen davranışları yönlendirmede çerçeve sağlarlar (Moore ve Moore, 2014:3). Örgüt içerisinde biz ruhunu oluştururlar ve ekip çalışmasına olumlu katkılar sağlarlar.

Trevino ve Nelson (1997)' a göre hem bireysel kültür hemde örgütsel kültür etiğe uygun davranışları etkilemektedir (Sökmen, 2016:25). Çünkü örgüt kültüründe bireyler

tarafından paylaşılan ortak değer ve algılar sayesinde çalışanlar hangi davranışların iyi/doğru, hangilerinin kötü/yanlış olduğuna ilişkin ortak değerlere sahip olurlar.

Örgütsel kültür ile etik arasında doğrudan bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Etik, kültürel bir unsur olarak kültürün etkisi altındadır. Örgüt kültürü dinamikleri örgütsel etiği anlamada etkili olmakla birlikte etik olamayan davranışlar ve etik tepkiler geliştirmede de etkili olmaktadır (Aktaran:Sökmen, 2016:25).

3.2.2. Değer

Değer, kişinin yaşamında farklı etmenlere yüklediği önemdir. (Sökmen, 2016: 18). Bireyler çevrelerinde bulunan nesnelere, tutumlara, davranış ve kavramlara değerler yüklemekte ve bunun sonucunda diğerleri arasında bazılarını tercih etmektedirler. Bahsedilen değerler bireyleri doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ayırımları yapma konusunda yönlendirirler.Bu nedenle herhangi bir durumun etik olup olmadığı konusunda yargıya varılması değerler tarafından belirlenmektedir (Tamer, 2015: 53).

Sosyolojik açıdan baktığımızda değer; bir grup veya toplumun üyelerinin varlıklarını, birliklerini, işleyilerini ve devamlılıklarını sağlamak ve sürdürmek amacıyla doğru ve gerekli oldukları kabul edilen ortak düşünce, amaç, ahlaki ilke yada inançlarıdır (Keskin, 2014: 10).

İnsanlar ihtiyaç ve isteklerini karşılayan şeylere değer verme eğilimine sahiptirler.Çıkarlarının değerlerinden güçlü olması durumunda ise etik problemlerle karşı karşıya kalırlar (Tamer, 2015: 53).

Değer, insan davranışının anlaşılmasında önemli bir yer tutar. Bu nedenle ahlak ile ilişkilidir. Ahlak, değerler dünyasının bir parçasıdır. Bu ilişki ahlaki yargıların birer değer olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bir toplumun kültürü, geçmişi,sosyal ve ekonomik özellikleri, din vd., ahlak yargıları ve değerler üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum onların toplumsal yönünü oluşturmaktadır. Bunun dışında hem ahlaki yargıların hemde değerlerin bireysel boyutundan söz edilebilir. Çünkü her ikiside insandan bağımsız düşünülemez (Sökmen, 2016: 13-14).

Değerler mesleki yaşamları da etkilemektedir. Yönetici ve çalışanlar kişisel değerlerinin etkisi altındadırlar. Şöyleki, ekonomik değerlerle güdülenmiş yöneticiler

örgütün büyümesi yönünde kararlar alıp bu yöndeki davranışlara öncelik verirken, toplumsal değerlerle eğilimli olan yöneticiler çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik kararlara ve davranışlara yöneleceklerdir (Tamer, 2015: 53).

3.2.3. Norm

Grup içerisinde bireylerin ilişkilerini düzenleyen, eylemlerine yön veren ve grup üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan kolektif tutumlardır (Tamer, 2015: 53).

Normlar; değerlerin belirli roller ile ilişkili olarak ele alınması ve uygulamasıyla meydana gelir. Bireylere, karşılıklı hak, görev ve sorumlulukların belirlenmesinde yol gösterir.En az iki insanın yaşadığı her yerde norm bulunmaktadır Başpınar ve Çakıroğlu, 2017:44).

Norm, yargılama ve değerlendirmelerin kendisine göre yapıldığı ölçüttür. Uyulması gerekli kurallar olarak da tarif edilebilir (Cevizci, 2002:7).

Ahlakın normları Pieper (1999)'a göre yazılmamış yasa anlamındadır. Bu yasaların çiğnenmesi durumunda ceza verilmektedir. Herkesin özürlüğünü diğerlerinin özgürlüğü adına sınırlaması durumunda başvurulacak pratik kurallardır. Bu kurallar ise insan hayatında karşılıklı olarak birbirini kabullenme süreçlerinden doğmaktadır (Sökmen, 2016: 15).

Normlar bireylere yol gösteren, doğru ve yanlışı ayırt etmede bireye fikir veren, davranışları yönlendiren uyulması gerekli kurallardır. Bu nedenle etik kararların alınmasında ve etik ilkelerin belirlenmesinde önemli olmaktadır.

3.2.4. Ahlak

Ahlak ve etik kavramlarının iç içe geçtiği günümüzde ahlak kavramı konusunda genel kabul görmüş tam ve net bir tanım yapılamamaktadır. Ahlak, belirli bir dönemde belli insan topluluklarınca benimsenmiş olan, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen törel davranış kurallarının, yasalarının, ilkelerinin toplamıdır (Akarsu, 1998: 18). Türk dil kurumuna göre ise ahlak ‘’Bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallarıdır’’şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2019).

Aktan (2009:39) ‘a göre ahlak ‘’insan ilişkilerinde “iyi” ya da “doğru” veyahut “kötü” ya da “yanlış” olarak adlandırdığımız değer yargılarıdır.

Ahlak kavramı hem kuraları ifade eder hemde insanın yapısal ve doğal yönünü açıklamakta kullanılır (Mahmutoğlu, 2009:228).

Ahlak, uluslararası literatürde ***moralite*** kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Toplumdan topluma, kültürden kültürden kültüre ve zamandan zamana değişiklikler gösteren uyulması gerekli kurallar bütünüdür (Keskin, 2014: 3).

Toplumların benimsediği ahlak anlayışlarına bağlı ahlaki kurallar dizinine toplumsal ahlak denirken, dünyada herkes tarafından kabul gören ahlaki kurallar dizinine ise evrensel ahlak denilmektedir (Aktaş, 2014:23). Örneğin, tecavüz, hırsızlık, yalan, ihanet gibi ahlak dışı kötü sonuçları olan davranışlar herkes tarafından ahlak dışı olarak kabul edildiği için evrensel ahlak kuralları kapsamında düşünülür.

Ahlak kurallarının temel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Aktan, 2009:39):

• Ahlak kuralları, genel geçerliliğe sahip olmamakla birlikte belirli bir kişi, grup ya da toplum için geçerli olan değer yargılarını oluşturur. Yani doğru veya yanlışlar, iyi veya kötüler kişiden kişiye, gruptan gruba ve toplumdan topluma değişebilmektedir. Bir kişi için doğru olan bir başkası için yanlış olabilmektedir. Bu nedenle ahlak kuralları subjektiftir.

• Ahlak kuralları, belirli bir yerde geçerlidir. Yani her yerde geçerli ahlak kuralları mümkün olmamaktadır. Herkes için genel geçerliliğe sahip ahlaki kurallar olabileceği gibi tam tersi durumda geçerli olabilmektedir.

• Ahlak kuralları, belirli bir zamanda geçerli olan değer yargılarıdır. Şuan için geçerliliği olan bir ahlak kuralı zamanla önemini kaybederek değersiz hale gelebilir. Ahlak kişilere nasıl davranması veya davranmaması gerektiğini gösteren spontan oluşmuş ve hazır yargılardır. Kendiliğinden oluşmakla birlikte zaman içerisinde hukuk kuralı haline dönüşebilirler.

3.3. Etik ve Ahlak Kavramlarının Karşılaştırılması

Etikteki temel kavramların açıklanması, ahlakın etikten ayırt edilmesiyle başlamaktadır.İlk bakışta, bu iki kelime anlam olarak neredeyse aynıdır. Ancak özel kullanımlarda ve pratik felsefede kavramların birbirinden açıkça ayrılmaları gerekmektedir. Nedeni basittir: etik ve ahlak kavramları eş anlamlı kavramlar değillerdir.İki çok farklı fikirleri temsil ederler. Bu ayrım yapan ilk kişi ise Immanuel Kant olmuştur (Klimzsa, 2014:13-14).

Bireylerin ne şekilde davranması gerektiğini hakkındaki düsturlar ahlak iken; bireylerin refahını, rahatını, iyiliğini artırmak üzere ortaya konan faaliyet ve uygulamalar etiktir (İyigün, 2015:23).

Ahlak çeşitli unsurlara bağlı olarak her toplumda farklılıklar taşımakla birlikte oldukça göreceli ve değişkendir. Etik ise evrensel nitelikler taşımaktadır (Mahmutoğlu, 2009:228).

Ahlak toplumsal hayatta daha çok töre anlamındaki tutum ve davranışları ifade ederken, etik bir sürecin ve nasıl sorusunun anlatımı olarak kullanılır. Bir başka şekilde etik usul ve biçim iken ahlak esas veya içeriktir (Mahmutoğlu, 2009:227).

Etik ile ahlakın aynı kavramlar olmamasının nedeni, etiğin bir ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasından kaynaklanmaktadır. Etik doğru veya yanlış davranışın teorisi olurken, ahlak onun pratiği olmaktadır (Bedük, 2013: 2).

Etik sözcüğü bazen ahlak anlamında kullanılabilmektedir. Yani belirli bir zamanda, belirli bir kültürde neyin "iyi" neyin "kötü" olduğuna ilişkin yazılı olmayan norm sistemleri olan ahlak etik ile karıştırılabilmektedir. Ahlak, bireylerin genel olarak neleri yapmaları veya neleri yapmamaları gerektiğini anladığımız değişik ve değişken norm sistemleridir. Bu ahlak normlarının etik değerlerle karıştırılmaması gerekmektedir (Kuçuradi, 2003:8).

İnsanları erdemli olmaya zorlayan ahlaki ilkelerin dışında, bireysel anlamda erdemli olmaya zorlayan kişisel dürtülere sahiptir. Immanuel Kant, dürtüyü ahlak olarak tanımlar.Ahlak, bir bireyin vicdanının iyi olarak kabul ettiği şeylerdir. .Bireyin vicdanı,

neyin doğru neyin yanlış olduğuna dair inançlarını yaratmaktadır. Bu nedenle, ahlaka dayanan etik genel olarak özerk etik olarak bilinmektedir (Klimzsa, 2014:18).

H. Delius etik kavramının ahlak üzerine düşünme etkinliği olduğunu belirtmektedir. H. Delius'a göre moral (ahlak) olgusal ve tarihsel olarak yaşanan birşeydir. Etik ise bu olguya yönelen felsefe disiplinidir. Günlük dilde ahlaksal problemlerden bahsedildiğinde aslında bu etik'e ait bir problemdir. Fakat her iki sözcük etimolojik olarak bakıldığında "töre", "gelenek", "alışkanlık", v.b. anlamlara sahiptir. N. Hartmann bu sebeple ahlakların çokluğu karşısında etiğin tekilliğinden bahseder.Kısacası etiğin görevi herhangi türde bir ahlak geliştirmek ve bu ahlaka uyulması yönünde öğüt vermek değil;ahlaksal bağıntıların niteliği üzerine bir genel görüş elde etmektir (Kesgin, 2009: 149).

Ahlak bireylerin vicdanına bağlı oalrak ortaya çıkmakla birlikte öğrenilmesi kendiliğinden olmaktadır. Herhangi bir çabaya gerek duyulmaz. Etik ise tam tersi felsefi veya bilimsel çabalar sonucu ortaya çıkar. Kendiliğinden öğrenilmesi mümkün olmayan evrensel kriterlere dayalıdır. Bu nedenle etik ahlak kavramına göre daha özel ve felsefi bir kavramdır (Fromm, 1995:325; Tamer, 2015:52).

Geçmişten bugüne kadar bireyin davranış ve eylemlerinin ahlaki açıdan doğru veya yanlış olup olmadığını değerlendirilmesi etiğin konusu olmuştur. Etik ile ahlak arasında bireysel davranışlarda çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Etik, bireyin davranışlarıyla saygı, güvenirlilik, yasalara saygı gösterme ve çevreye zarar vermeme gibi durumları kapamaktadır. Kişilerin veya toplumların faaliyetleri diğerlerine fayda veya zarar vermesi durumunda etik bir durumdan bahsedilebilir (Aktaş, 2014: 24).

Ahlak ve etik konuları üzerinde en fazla tartışılan konulardan biridir. Her ne kadar birbirinin yerine kullanılsalar da kavramlar arasında farklılar mevcuttur. Bu nedenle iş ahlakı ve iş etiği kavramları da tıpkı ahlak-etik terimleri gibi iç içe geçmiş kavramlar olmuştur. (Kızıloğlu ve Çelik, 2015:330). İş etiği (work ethics) ve iş ahlakı (work morality) kavramlarının yükledikleri anlam, içerik, nitelik ve kapsam açısından birtakım farklılıklara sahiptir (Gök, 2008: 3). Bu farklılıklar aşağıdaki tablo vasıtasıyla özetlenmiştir.

Tablo 3.1 İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki

Boyutlar	İş Etiği	İş Ahlakı
Çıkış noktası	Düşünme ve felsefe	Din ve dinsel inançlar
İçerik	Evrensel normlar	Gelenek ve görenekler
Referans	Hukuk felsefesi	Ahlak felsefesi
Nitelik	Genel, herkes için geçerli	Toplumdan topluma değişken
Kapsamı	Kurallar bütününü kapsar	Davranış ilkelerini kapsar

Kaynak: Gök, 2008: 3.

Tablo 3.1'e göre iş etiği kavramının düşünme ve felsefeye dayalı ilkelerden ortaya çıktığını iş ahlakının ise din ve dinsel inançlardan doğduğunu söyleyebiliriz. İş etiği evrensel normlar içerirken, iş ahlakı gelenek ve göreneklerden oluşmaktadır. Hukuk felsefesini referans alan iş etiği kavramı genel ve herkes için geçerlidir. Oysaki iş ahlakı toplumdan topluma değişkenlik gösterir. Kapsam bakımından iş etiği kurallar bütünü kapsar, iş ahlakı ise davranış ilkelerini kapsamaktadır.

3.4. Etik Türleri

Etiğin betimleyici etik, normatif etik ve metaetik olmak üzere üç farklı türü bulunmaktadır.

3.4.1. Betimleyici Etik

Bu etik türü norm bildirmek veya kural koymak yerine bireylerin eylemlerini gözlemyerek eylem sonuçlarına odaklanır. Etik seyirciler bu yaklaşımda gözlemledikleri ahlaki olgu veya olaylara dışardan bakar ve olayları bilimsel bir bakış açısıyl açıklar Bu etik türü hangi değerlerin benimsenmesi, hangi ideallerin peşine düşülmesi sorularına cevap verememektedir (Cevizci, 2002: 6; Kavi ve Koçak, 2013: 5-6).

3.4.2. Normatif Etik

Kişilere yaşamları boyunca rehber olan ve onlara kullanabilecekleri normları sağlayan etik türüdür. Normatif etik nasıl yaşamamız gerektiği ile ilgili ahlaki ilkeleri

araştırır. Ayrıca bu etik türü hayatta nihai ve en yüksek değere sahip şeylerin neler olduklarını da tartışmaktadır (Cevizci, 2002: 67; Kavi ve Koçak, 2013: 7).

Normatif etik ahlak teorisidir. Bu etik türünün metaetik ten en önemli farkı davranışların doğruluklarına ve yanlışlıklarına ilişkin kriterler koymasıdır. Erdem etiği, hazcılık, faydacılık ve deontolojik gibi ahlak teorilerini örnek gösterebiliriz. Günümüzde artık ahlak teorileri yanlızca doğru ile yanlışa odaklanmayıp birçok ahlaki durumları imceleyerek karmaşıklaşmıştır (Sökmen, 2016:33).

3.4.3. Metaetik

Normatif etiğin ahlaki yargılar üzerinde tartışır (Kavi ve Koçak, 2013: 7). Ahlaki önermeleri ve varsa bu önermelerin gerçek değerlerini açıklama kaygısı taşır. Neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgili konuştuğumuzda nasıl anlayacağımızı, fikir yürüteceğimizi ve ne demek istediğimizle ilgilenmektedir. Kısacası etik konusunda nasıl fikir sahibi olduğumuzu incelemektedir (Sökmen, 2016:33).

Aydın (2006) metaetiğin, etiğin tabiatı ve ahlaki belirlemeler ve yargılar üzerine değerlendirmelerde bulunduğunu söylemektedir.Bireylerin kendi çıkarlarına göre davranıp davranmadıkları ve etiğin göreceli olup olmadığı metaetiğin çalışma kapsamındadır (Biçer, 2017:15).

3.5. Etik İklim Kavramı

Etik iklim kavramının daha iyi anlaşılmasında iklim kavramının etik kavramından ayrı ele alınmasında fayda bulunmaktadır.

3.5.1. İklim ve Örgüt İklimi Kavramı

İklim kavramı etimolojik olarak incelendiğinde Yunanca'dan gelmekte ve ***eğilim*** anlamında kullanılmaktadır. Bu kavramı örgüt yönetimi açısından ilk inceleyen kişi Gellerman (1973) olmuştur. Gellerman'a göre iklim ''*her örgütü diğerlerinden ayıran çalışma ortamı"*dır (Tamer, 2015:54-55).

İklim; örgüt kültürünün bir sonucu olarak işgörenlerin örgütün nasıl çalıştığına dair ortak algılarını ifade eder (Taner ve Elgün, 2015: 100). Örgüt içerisindeki insan

davranışlarını anlamada önemli etkilere sahip bir yapıdır (Ashforth, 1985; Tustin, 1993; Glission ve James, 2002; Allen, 2003; Castro ve Martins, 2010).

Çalışanların davranışlarını şekillendiren algısal farklılıklar örgüt içerisindeki davranışlarını etkilemektedir. Her örgütün zaman içerisinde kendine has geliştirdiği ve çalışanlar arasında ortak bir algı yarattığı örgütsel çevre kısaca örgüt iklimi olarak adlandırılır (Tamer, 2015:54).

Örgüt iklimi kavramı 1960'lı yıllarda çalışılmaya ve terim olarak kullanılmaya başlamıştır. Çalışanların algılarının temeline dayanır. Çalışanların iş ortamlarını ve çevrelerini nasıl yorumladıkları örgüt ikliminin konusudur. Örgüt iklimi sayesinde bir örgütü diğer örgütten kolayca ayırabiliriz. (Halis ve Uğurlu, 2008; Özbağ, 2012; Gerçeker, 2012).

Forehand (1964) örgüt ikliminin üç temel özelliği olduğunu söylemektedir (Zhang, 2010: 189);

1- Örgüt iklimi her organizasyon için farklıdır.
2- Örgüt iklimi kalıcıdır.
3- Organizasyon üyelerinin davranışlarını etkiler.

Örgüt iklimi çalışanların etkileşimleri ile oluşur ve örgüt kültürünün yaygın normlarını, değerlerini ve tutumlarını yansıtır. Oldukça karmaşık ve çok düzeyli bir fenomendir. Çünkü bir örgütte birden fazla iklim bulunabilmektedir (Treuer ve McMurray, 2012: 296).

3.5.2. Etik İklim Kavramı ve Örgütlerde Etik İklim

İnsanların var olduğu ve birbirleriyle etkileşim halinde oldukları her yerde etik ve etik ile ilgili konular gündemdedir (Yalçıntaş ve Bulu, 2015: 35). Ancak çalışma hayatı ve etik genellikle yanyana gelmesi mümkün olmayan kavramlar olmuştur. Oysaki iş ve etik davranış konularını birarada tartışmak ve yeniden düşünmek karmaşık ve rekabetçi düzende ayakta kalmakta gerekli hale gelmiştir (Özkalp ve Kırel, 2013: 503).

Etik iklim teorisi son yıllarda ciddi bir çalışma konusu olmuştur. Orjinal kavram Victor ve Cullen tarafından 1987-1988 yıllarında felsefi ve sosylojik teoriye dayanan etik kararlar ve eylemler olacak şekilde geliştirilmiştir (Martin ve Cullen, 2006: 176-177).

Kavramal olarak etik iklim bir tür iş iklimidir (Martin and Cullen, 2006: 177). Victor ve Cullen (1988:101) etik iklimi, etik içeriğe sahip örgütsel uygulama ve prosedürlerlerin algılanması olarak tanımlamaktadır.

Örgüt ikliminin daha dar kapsamı olan etik iklim, örgütsel iklimin bir unsuru olarak örgüt içerisinde etik esaslı prosedür ve uygulamaların genel algısıdır (Biçer, 2017:16). Etik iklim bir anlanda doğru davranışı neyin oluşturduğu algısıdır. Etik ikilemlere cevap olarak hem karar vermeyi hem de daha sonraki davranışları etkiler (Martin ve Cullen, 2006: 176).

Etik iklim diğer iş iklimleri gibi işgörenlerin algıladığı ve çevresinde oluşan bileşenleri temsil eder. İşgörenlerin etik kriterleri veya ahlaki yargılarını tarif etme düşüncesi bu nedenle yanlış olacaktır (Cullen vd., 2003: 128).

Etik iklim sayesinde çalışanlar karşılaştıkları problemlerin çözümünde alternatifleri göz önünde bulundurmaktadır. Ayrıca çalışanlar hangi davranışın kabul edilebilir, hangilerinin edilemez olduğuyla ilgilide daha kolay kararlar alırlar (Barnett ve Schubert, 2002:281).

İş hayatına etik iklim; çalışanların örgütlerinde var olan etik uygulamalar hakkındaki gerçekçi, ortak ve manevi açıdan anlamlı olan düşünceleridir. Bu ortak beklentilerin dayanağı, örgütün veya grupların etik sorunlarla yüzyüze geldiklerinde olaya nasıl baktıkları ve çözüm önerileri ile ilgili işgörenlerin tutum ve düşünceleri değil gözlemleri ve fikirleridir (Wimbush ve Shepard, 1994: 638-639; Şahin ve Dündar, 2011: 132).

Victor ve Cullen (1988:101-102)'a göre etik iklim çalışanların etik sorunlar karşısında *ne yapmalıyım* sorusunun cevabını verir. Çalışanlar için bu soruların cevabını öğrenmek örgüt için önemli olacaktır. Çünkü etik problemlerin fazla olması ve etik kurallarınn çiğnenmesi örgüt başarısına engel olmaktadır.

Bir kurum içinde etiği değerlendirmek için iki genel yaklaşım vardır. Webber (2007)'e göre bu yaklaşımlar, bilişsel yaklaşım ve paylaşılan algı yaklaşımıdır.Bilişsel yaklaşım, yalnızca bireyin çalışma ortamını algılamasına dayanır. Paylaşılan algı yaklaşımı, çalışma ortamını tarafsız bir şekilde değerlendirmek için organizasyonel yapı, ödül ve performans değerlendirme sistemleri, çalışan davranış kuralları kılavuzları ve diğer resmi belgeler (örneğin, yöneticilerden gelen mektuplar ve notlar) gibi tarafsız verileri kullanmaya çalışır (Moore ve Moore, 2014:4).

Etik iklim yapısı, gruplar ve organizasyonlar içinde neyin doğru neyin yanlış olduğunun yorumlansına yardımcı olan ahlaki normları ele alır. Bu ise birbirinden farklı olan organizasyonların, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini yöneten ve birbirlerinin davranışlarını düzenleyen farklı altkültürler geliştirdiği gerçeğini ifade etmektedir (Pagliaro, 2018: 2). Bu nedenle örgüt kültürü ve bu kültürün çalışanların geneli tarafından benimsenmesi önemli bir konudur.

Örgüt içerisinde etikten bahsedilmesi için gerekli olan bazı temel değerler bulunmaktadır. Bu temel değerler Tablo 3.2'de özetlenmiştir (Klimzsa, 2014: 52-62).

Tablo 3.2 Etiğin Temel Değerleri

Temel Değerler	Açıklama
Özgürlük	İnsanların hareket etmesinde ve kararlar almasında temel varsayım olarak kabul edilir. Özgürlük olmadan etikten veya etik veya ahlaki davranışlardan söz edilemez. Özgürlük farklı yollarla seçmiş bile olsalar insanların belli bir şekilde davranmaya karar vermesi anlamına gelir.
Adalet	Her bireyin özgürlüğüne dikkat ederek devletin beceri,pozisyon ve yeneteklere göre herkese eşit davranmasıdır. Adalet, bir bireyin kişisel özgürlüğü ile hukuka ve düzene olan bağlılıkları arasındaki dengedir.
Sorumluluk	İnsanlar özgür bireyler olarak kararlar alırlar ve seçimler yaparlar. Bu karar ve seçimler sonucunda istenen veya istenmeyen sonuçlardan sorumlu tutulmalarıdır.
Güven	İnsanların, yükümlülük almak (vaat ve yemin) ile bir şeyi gerçekleştirebilmek arasındaki ilişkidir
İlerleme	İnsanın varoluş koşullarının niteliksel gelişimini ifade etmektedir. Yani insanların kendilerini daha iyi hissedeceği değişimler içinde bulması ile genel şartlarda oluşan ilerlemelerdir.
Refah	İnsanlara değer ve zenginlik katan davranışları ve eylemleri içerir. Bir anlamda servet getirme çabalarıdır. Yanlızca maddi bir forma sahip değildir, aynı zamanda kültürel ve manevi değerleride içermektedir.
Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilirlik kavramı, temel olarak 1980'li yıllardan bu yana ekolojik etikte kullanılmakta olup, insan ırkının tüm insanlığın çıkarına yönelik olarak yaşayan ve doğaya karşı olan sorumluluğuna vurgu yapmaktadır. Başka bir deyişle, bu dünyadaki sorumlu yaşamla ilgilidir.
Rasyonellik	Ekonomik hayatta kullanılan bir değer olarak rasyonellik, mantıksal ve metodolojik bir yaklaşıma dayanır. Tümdengelimli sonuçlar çıkarmak için gerçekleri kullanır. Davranışlar sağlam mantığa ve ispatlara dayalı olduğu sürece rasyonellikten bahsedilebilir. İşletme etiği içerisinde rasyonellik etik kuralların tüm çalışanlar üzerinde eşit derecede sorumluluk bilincine sevk etmesi ve bu kuralların herkes tarafından öğrenilmesi ve aktarılmasını ifade eder.

Kaynak: Klimzsa, 2014'dan oluşturulmuştur.

Örgütsel etik algılamalar sayesinde çalışanlar karşılaştıkları olayların ve davrnışların alternatifleriylebirlikte değerlendirme imkanı bulurlar (Barnett ve Schubert, 2002: 280-281). Martin ve Cullen (2006) araştırmalarında, örgütlere çalışanlarına yüksek düzeyde bağlılık, memnuniyet ve psikolojik refah sağlamak istiyorlarsa, örgütsel karar vericiler için etik iklim algısının önemli olduğunu vurgulamışlardır (Martin ve Cullen, 2006; Shacklock vd., 2011: 37). Akşit (2008) bir örgütün etik kurallara saygılı olması ile aşağıda yer alan durumların gerçekleşeceğini belirtmektedir (Alayoğlu, 2015: 77);

- Nitelikli çalışanları örgüte çeker,
- Örgütün toplumdaki imajı güçlenir,
- Müşteriler bu durumdan olumlu şekilde etkilenir,
- Çalışanlar böyle bir örgütte çalışıyor olmaktan gurur duyarlar,
- Örgütün verimliliği ve karlılığı olumlu yönde etkilenir.

Örgütün etik kuralları benimsemesi ve uygulaması ile nitelikli çalışanlar örgütte daha fazla yer alır. Çalışanlar etik ilkelere değer verilen böyle örgütlerde çalışıyor olmaktan gurur duyarlar. Bu örgütlerin toplum nazarındaki imajı güçlenecektir. Ayrıca müşteri memnıniyeti etik kurallara saygılı olan bu tarz örgütlerde daha yüksek olmaktadır. Örgütün karlılığına ve verimliliğine de pozitif katkı sağlayacaktır.

3.6. Örgütlerde Etik-Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerde etik davranışlar kişiden kişiye farklı şekilde yorumlanabilmektedir. Dolandırıcılık, rüşvet, adam kayırma gibi durumlar herkes tarafından olumsuz algılanan konulardır;kısacası etiksel ikilem teşkil etmezler. Ancak iş etiğinde davranışların doğru-yanlış olduğu konusunda farklı görüşler olabilmektedir. Örneğin rüşvet çalışma hayatında herkes için farklı yorumlanabilmektedir. Kimisi bu durumu hediye olarak algılarken kimisi ciddi bir suç olduğunu kabul eder. Örgütlerde böyle etik dışı davranışlar konusunda fikir ayrılıklarının olması sorunlar yaratmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013: 513).

Etik dışı davranışlar çalışma hayatının kaçınılmaz gerçekleridir (Özkalp ve Kırel, 2013: 523). Örgütlerde çok çeşitli alanlarda etik dışı durumlara rastlanabilmektedir. Gül (2006)'e göre etik dışı davranışların hem bireysel hemde örgütsel nedenleri bulunmaktadır (Yeşil ve Dereli, 2013: 254). Bireysel nedenler arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sosyo ekonomik durum,tecrübe gibi ***demografik faktörler***,kişilik, güç temelleri ve model alma***gibi kültürel ve toplumsal faktörler*** yer almaktadır. Örgütsel nedenler arasında ise *yetersiz iletişim, örgütsel politikaların yetersizliği, maliyetleri düşürme çabası ve zayıf örgüt kültürü* örnek gösterilebilir (Ergün, 2009:153-156).

Schwepker (2001: 41) örgüt yönetiminin, etik davranışlara ilişkin etik ilkeler ve politikalar uygulması, etik dışı davranışları cezalandırıp,etik davranışları ödüllendirmesi

ileörgüt içerisindeki etik davranışları olumlu şekilde etkileyenbir etik iklim yaratılabileceğinin mümkün olduğunu söylemiştir.

Etik dışı davranışların bilinmesi ve önlemek için gerekli eğitimlerin ve uygulamaların gerçekleştirilmesi örgütün etik dışı davranışları önlemede ve olumlu etik iklim oluşturmasında gerekli bir yoldur.Çalışanlar açısından hangi davranışların etik dışı olduğu ise şu şekilde özetlenebilir (Aktan, 2008:106);

- İşletmenin araç, gereç ve malzemelerini özel işlerde kullanmak,
- İşin yapılma süresini gereksiz yere uzatmak,
- Gizli bilgileri sızdırmak,
- Kayıtlarda ve belgelerde tahrifat yapmak,
- Çalışma saatleri içerisinde özel işlerle ilgilenmek,
- İzin konusunda suistimallerde bulunmak,
- Görevi ihmal etmek,
- Müşteriye kötü davranmak,
- İşe geç gelmek,
- İşten erken ayrılmak,
- Hatayı gizlemek,
- Patrona hediye vermek vb.

Etik değerlere ve ilkelere uygun çalışma ortamının yaratılmasında bazı kurallara uygun davranmak gerekir**.** Örneğin ‘‘*etik değerlere bağlı kalmaya kararlı olmak’’, ‘‘davranışlarla örnek olmak’’, ‘‘etiğe uygun davranşları yerleştirme sorumluluğu almak’’, ‘‘kurumun etik ilkelerini belirlemek’’, ‘‘etik değerleri açıkça belirtmek’’, ‘‘çalışanları eğitmek’’, ‘‘açık iletişimi desteklemek’’ ve ‘‘tutarlı olmak’’*gibi (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017: 73).

Etik dışı davranışların örgüt içerisinde yer alma sıklığı etik iklimin oluşmasını ve uygunluğunu etkilemektedir. Örgüt içerisinde bu davranışların ödüllendirilmesi durumunda ise görülme sıklıkları artar ve çalışanlar arasındaki rekabete de olumsuz etki eder. Ayrıca bu tarz davranışlar çalışan performansını da azaltarak örgüt için ciddi maliyetler yaratır. Örgüt içeriside etık dışı davranışların azaltılması iyi bir etik iklim oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Oluşturulan bu etik iklim sayesinde çalışanlar

nasıl davranması gerektiğini karar ve uygunsuz davranışlar azalır (Aktaran: Şahin ve Dündar, 2011: 133).

3.7. Örgütsel Etiğin Kaynakları

Örgütsel etik üç kaynaktan beslenmektedir. Bunlar toplumsal etik, mesleki etik ve bireysel etiktir.

3.7.1. Toplumsal Etik

Örgütün içerisinde yer alan toplumun veya ülkenin ahlakıdır. Toplumun içerisinde yer alan yani topluma ait iyi-kötü, doğru-yanlış algılar örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde de etkili olmaktadır (Tamer, 2015:54).

Bu etik türüne etik ilişki değerleri de denilmektedir. Etik ilişki değerleri kısaca sevgi, saygı, minnet, güven gibi duyguların bireyin bir başka birey ile ilişkisinde kıymet hükümlerinin belirlendiği yaşantılardır (Aktaran: Şimşek vd., 2014: 376).

3.7.2. Mesleki Etik

Benzer eğitim programlarını bitirmiş olan bireylerin davranışlarını kontrol altına almak için geliştirilen ve ahlaki değerleri yansıtan etik kaynağıdır. Örgütler içerisinde farklı birçok bölüm ve bu bölümlerde farklı meslek gruplarına ait birçok insan olduğu düşünüldüğünde mesleki etik anlayışının örgütsel etiğin oluşmasında ve yerleşmesinde önem arz ettiği düşünülmektedir (Tamer, 2015:54).

Tükenmez ve Kutay (1998)'agöre mesleki etik mesleki davranışla ilgili neyin doğru neyin yanlış, neyin haklı, neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilke ve kurallar topluluğudur (Sökmen, 2016:36).

3.7.3. Bireysel Etik

İnsanların karşılıklı etkileşimlerini yapılandırmada kullanılan kişisel ahlaki değerlerdir (Tamer, 2015:54).

Bireysel etik, insanların bütün hareket ve faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Yani insanların tartışmalarında, konuşmalarında, tavır takınmalarında, savundukları veyasavunmadıkları şeylerde, birşeyi sevmesinde veya nefret etmesinde,

birşeye saygı gösterip-göstermemesinde bireysel etikten bahsdilir (Şimşek vd., 2014: 376).

3.8. Etik İklimin Boyutları

Etik iklim teorik ve deneysel olmak üzere ik farklı boyut üzerinden incelenmektedir.

3.8.1. Etik İklim'in Teorik Boyutu

Örgütlerde yer alan etik iklim tipleri teorik ve deneysel olmak üzere farklı iki boyutta incelenmektedir. Teorik boyutu Victor ve Cullen (1988) tarafından ortaya atılmıştır. Victor ve Cullen (1988) örgütlerde tek bir iklim türünün yer almadığını, alt gruplarda benimsenmiş belirgin iklim tiplerinin bulunduğunu söylerler. Yazarlar etik iklimi, ***analiz düzeyi*** ve ***etik ölçütler*** olmak üzere iki boyut üzerinden incelemektedirler. Söz konusu yazarların etik iklim boyutları Şekil 3.1'de gösterilmiştir.

ANALİZ DÜZEYİ

ETİK ÖLÇÜTLER	Bireysel	Örgütsel	Evrensel
Egoistlik	Bireysel çıkar	Örgüt çıkarı	Yeterlilik
Yardımseverlik	Arkadaşlık	Ekip ruhu	Sosyal sorumluluk
İlkelilik	Kişisel ahlâk	Örgütün kuralları ve yöntemleri	Yasalar ve mesleki ilkeler

Şekil 3.1 Victor ve Cullen'nın Etik İklim Çeşitleri

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988: 104.

Şekil 3.1'e göre örgütlerde dokuz farklı iklim tipi oluşabilmektedir. Egoistlik, yardımsever ve ilkelilik olmak üzere üç temel etik ölçüt yer alır. Bu ölçütlere göre örgüt içerisinde karar alma süreçlerinde bireysel, örgütsel ve evrensel analiz düzeyleri yer alır.

Analiz düzeyi boyutu ile alınacak kararlarlarda göz önüne alınması gereken unsurların sınırları belirlenmektedir. Bu boyut kaynağını rollerden ve referans grupları konularından almaktadır. (Victor ve Cullen, 1988: 104-106).

Tabloda analiz düzeyi boyutu bireylerin çeşitli gruplar içerisinde farklı rol yüklenip farklı davranışlar sergilemelerini anlatır. Örneğin bireysel analiz boyutu bireysel etik ile ilgilidir. Bireysel etik ile verilecek kararlar, bireyin değerleri ve ahlaki inançlarına bağlı olarak verilmektedir. "Düşündüğüm şey doğru mudur?" sorusu etik kararlar verilirken cevaplanacaktır (Victor ve Cullen, 1988: 105-106; Weber ve Seger, 2002: 72).

Analiz düzeyinde yer alan örgütsel boyut bireysel boyutta olduğu gibi etik davranışların kaynağıyla yakından ilgilenir. Diğer örgüt üyelerinin verdikleri kararlar ve sorunları ele alış biçimlerini inceler. "Bizim düşündüğümüz şey doğru mudur?" sorsunu sorar. Evrensel boyut ise örgüt dışında oluşan gruplara odaklanır. Burada referans grubu dış gruplardır. "Düşündüğüm şey doğru mudur?'' Sorusu sorulmaktadır.(Victor ve Cullen, 1988: 106; Weber ve Seger, 2002: 72).

Etik ölçütler boyutu egoistlik, yardımseverlik ve ilkelelik kriterleri altında incelenmektedir. Bu kriterler bireylerin etik muhakeme yaparlarken kullandıkları temel ölçütlerdir. Bireysel çıkarın yer aldığı egoist bir iklimde kişi kendi çıkarlarını her zaman ön planda bulundurur.

Egoist iklimde bireyler başkalarını düşünmeden karar verir ve uygularlar. Normlar bireysel kazançlar üzerine kurulmuştur. Egoistlik içerisinde yer alan örgüt çıkarı ve yeterlilik de yine egoist bir davranış sergilenerek sadece örgütün çıkarı veya yeterlilik olarak düşünülmektedir (Victor ve Cullen, 1988: 104-105).

Yardımseverlik ikliminde birey egositliğin tam tersi olarak başkalarını gözetmekte ve başkalarının iyiliğini istemektedir. Birey vereceği kararlarda yanlızca kendini değil başkalarının iyiliğini de düşünür ve onlar için endişelenir. Bu etik iklim teorisi faydacılık teorisi bağlamında incelenmektedir.Bu teoride ise çalışanlar hem kendi içlerinde hemde örgüt dışındaki ilişkilerinde iyiliğin ve yardımlaşmanın önemi anlatılır.İlkelilik ikliminde ise evrensel standartlara ve kabullere bağlı olma durumu vardır. Bu iklimde bireysel boyutta ahlak kişiseldir. Birey kendi ilke ve kabullerini

izleyerek hareket eder, örgütsel boyuta ise ahlak örgüte aittir.Örgütün kural ve kabulleri izlenir. Son olarak evrensel boyutta ise ahlakın kaynağı örgüt dışı olmaktadır. Örgüt dışı ilkeler ve kabuller izlenir. Örneğin kanun ve mesleki etik ilkeler gibi (Victor ve Cullen, 1988: 104-106).

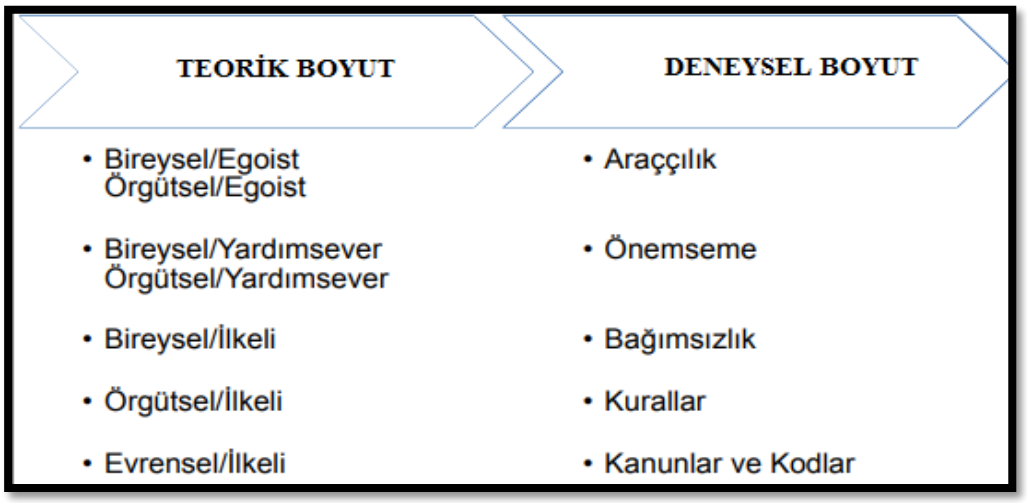
Victor ve Cullen'in dokuz iklim boyutuna yönelik bazı eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştirilerin ilki etik kriterlerin ve analiz düzeylerinin etik bir iklimin farklı ve bağımsız yönlerini temsil edip etmediğidir. İkincisi ise, modelin etik iklim yapısının gerçek sınırlarını yakalayacak kadar kapsamlı olup olmadığı sorusudur. Victor ve Cullen'in dokuz teorik iklim tipinin ampirik olarak doğrulanması zor olmuştur. Çünkü çalışmalar sırasında farklı iklim tipleri kümeleri ortaya çıkmıştır. Bu nedenle en makul açıklama, Victor ve Cullen'in iki boyutunun - etik kriterler ve analiz düzeyinin - bağımsız boyutları temsil etmediği gerçeğidir (Arnaud,2010: 346-347).

3.8.2. Etik İklim'in Deneysel Boyutu

Etik iklimin yapısının tanıtılmasından bu yana (Victor ve Cullen, 1987, 1988), etik iklim araştırması iş ve etik literatüründe, özellikle İş Etiği Dergisi yoluyla çoğalmıştır (Martin ve Cullen, 2006: 176). Etik iklim alanında araştırmaların ilgi görmesi ve artmasıyla birlikte teorikte kalan etik iklim boyutları deneysel alanda tekrar incelenmiştir.

Teorik olarak ortaya atılan etik iklim modeli her ne kadar dokuz teorik etik iklim tipi olduğuna vurgu yapsada uygulamada bu durumun farklı olduğu ortaya çıkmıştır (Kılıç, 2013: 53). Deneysel anlamda yapılan etik iklim çalışmalar sonucuna Martin ve Cullen (2006) iklim tiplerinin dokuz değil beş tane olduğunu söylemişlerdir.

Victor ve Cullen (1988)'nın etik iklim teorik boyutlarının, deneysel boyutları içerisindeki karşılıkları Şekil 3.2'de gösterilmiştir;



Şekil 3.2 Etik İklimin Teorik ve Deneysel Boyutlarının Karşılaştırılması

Kaynak: Aktaran: Kılıç, 2013: 54.

Şekil 3.2'ye göre etik iklimin deneysel boyutunda yer alan ***araççılık*** iklim boyutu teorik boyuttaki egoist (bireysel ve örgütsel boyuttaki) iklime karşılık gelmektedir.

Deneysel boyuttaki ***önemseme*** iklim boyutu ise yardımseverlik (bireysel ve örgütsel boyuttaki) iklimine karşılık gelmektedir. Burda asıl göze çarpan durum teorik boyuttaki ilkelilik iklim türünün Martin ve Cullen tarafından geliştirilen deneysel etik iklim boyutlarından üç farklı iklim boyutuna karşılık gelmesidir. Şekil 3.3'e göre ilkelilik ikliminde bireysel boyut ***bağımsızlık***, örgütsel boyut ***kurallar*** ve evrensel boyut ise ***kanun ve kodlar*** olarak yeniden boyutlandırılmıştır.

<table>
<tr><td rowspan="4">Etik Kriter</td><td colspan="3">Analiz Düzeyleri</td></tr>
<tr><td>Bireysel</td><td>Örgütsel</td><td>Evrensel</td></tr>
<tr><td colspan="2">Araçsallık (Instrumentalism)</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Başkalarının İyiliğini İsteme (Caring)</td><td></td></tr>
<tr><td>Bağımsızlık (Independence)</td><td>Kurallar (Rules)</td><td>Kanun Ve Kodlar (Law And Codes)</td></tr>
</table>

Şekil 3.3 Deneysel Etik İklim Boyutu
Kaynak: Martin ve Cullen, 2006: 178.

Martin ve Cullen (2006), deneysel etik iklim boyutlarını aşağıdaki şekilde açıklamışlardır (Martin ve Cullen, 2006:178-179);

Araçsallık Boyutu: Bu iklim tipini algılayan birey,çalıştığı örgütün birimlerini etik karar vermeyi egoist bir bakış açısıyla teşvik eden norm ve beklentilere sahip olduğunu düşünür. Bu nedenle kişisel çıkarlar karar vermede ön plandadır. Verdikleri kararlar başkalarına zarar verebilecek bile olsa çıkarlarını gözeterek hareket ederler. En az tercih edilen iklim türüdür.

Başkalarının İyiliğini İsteme Boyutu: Bu boyutun kökeni yardımseverlik teorisi veya ahlaki felsefe açısından faydacılığa karşılık gelmektedir. Yapılan araştırmalarda en çok tercih edilen ve en ilgi çekici iklim türü olduğu görülmüştür. Bu iklim atmosferinin olduğu örgütlerde bireyler başkasının faydasına olacak şekilde kararlar alır ve bu şekilde harekete geçerler. Ayrıca etik kaygının örgüt içinde başkaları için olduğu kadar toplumun geneli içinde bulunması gerektiğini düşünürler. Örgütün politikalarının, uygulamalarının ve stratejilerinin başkalarını gözetme ve onlara önem verme konusunda kendilerine destek verdiğini varsayarlar.

Bağımsızlık Boyutu: Bu iklim tipinde bireyler, etik kararlar almak için kişisel ahlaki mahkumiyetlere göre hareket etmeleri gerektiğine inanırlar. Bireyler, ahlaki kararlar alırken etik kuşkularaneden olabilecek dışsal etkenleri ve dış güçleri minumum düzeyde dikkate alarak, kişisel ahlaki inançların vurgulanması gerektiğini düşünürler. Bu kişisel ahlak, bireysel odak ile etik teorinin ilkelilik boyutunun kesişimini içeren tek yapıdır.

Kurallar Boyutu: Etik iklim tipolojisi içerisinde, örgüt kuralları ve prosedürleri olarak tanımlanan özel yapı, kurallar ikliminde ampirik olarak ortaya çıkar. Bu iklim tipinde kararlar alınırken örgütün kural ve prosedürlerine göre hareket edilir. Nitekim, çağdaş kurumsal ortamda örgütler tarafından giderek artan bir şekilde uygulanan çok yönlü davranış kuralları, öncelikle etik iklimin bu teorik boyutuna hitap etmektedir. Kısacası bu iklim tipinde bireyler kuralların reberliğinde hareket eder ve kararlar alırlar.

Kanun ve Kodlar Boyutu: Bu iklim tipinde alınacak kararlar kanunlar ve mesleki kodların etkisindedir.Örgütler, yasa, kutsal kitaplar veya mesleki davranış

kuralları gibi dış yasalara dayanan ilkeli karar vermeyi destekler. Bu iklimde bireyler bazı dış sistemlerin yetkilerine dayanarak karar vermeleri gerektiği (yani, kanunları çiğnemekten kaçınmak gibi) gerektiği düşünürler. Örgüt bağlamında bir çalışanın etik karar vermesini ve davranışını etkileyen algıladıkları bu dış sistemlerden kaynaklanan kodlardır.

Orijinal formdaki etik iklim teorisi felsefi ve sosyolojik teoriye dayanan bir organizasyon içindeki etik karar verme ve eylemlerin tanımlayıcı bir haritasıdır. Martin ve Cullen bu teorik anlamda kalan etik iklim teorisini meta analitik teknikle ile yeniden incelemiş ve çeşitli katkılarda bulunmuşlardır. Ayrıca literatürde yer alan etik iklimin hem öncüllerini hem de sonuçlarını sorgulamışlardır.

3.9. Etik İklimin Sonuçları

Örgütsel etik iklim önemli bazı örgütsel sonuçlarla yakından ilgilidir. Mulki vd. (2008) araştırmalarında, etik bir iklim algısının çalışanlara uygun davranışlarla ilgili net bir rehber sunduğunu ve rol çatışması, belirsizlik ve stresi azalttığını ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin de düşmesine neden olduklarını söylerler. Aynı şekilde Stewart vd. (2011), yaptıkları çalışmada etik iklim algısı yüksek bireylerde işten ayrılma niyetinin oldukça düşük olduğunu belirlemişlerdir (Shacklock vd., 2011: 37).

Yapılan çalışmalarda liderliğin etik ilkim geliştirmede kritik derecede önemli olduğu görülmüştür (Mulki vd., 2008: 125; Mayer vd., 2010: 8). Liderler, etik davranışın gösterilmesini kolaylaştıran ve suistimal edilme olasılığını azaltan uygulamaları, politikaları ve prosedürleri yürürlüğe sokarak bir kurum için etik durumları belirler. Araştırmalar, liderlerin grup üyeleri için örgütsel politika ve süreçlerin yorumlayıcı filtreleri olarak hizmet ettiklerini göstermektedir. Liderler politika ve uygulamaları çalışanlara nasıl sunduklarına göre etik iklim algılarını etkilerler. Özellikle etik liderlerinin, etik davranışı sürdürmeye yarayan uygulamaları, politikaları ve prosedürleri örgüt içerisinde uygulamaları beklenir. Etik liderler etik kararları göz önünde bulundurarak karar verir, etik açısından "doğru olanın ne olduğunu" düşünür. Düzenli olarak etik ile ilgili astlarla iletişim kurar ve çalışanları etik ilkelere göre ödüllendirir ve cezalandırır. Bu şekilde, etik liderler çalışanlara etiği korumanın önemli bir örgütsel sonuç olduğunu açıkça gösterirler (Mayer vd., 2010: 8).

Örgütlerde liderlerin etik iklim algısı üzerinde pozitif etkisi olduğu çeşitli çalışmalarda kanıtlanmıştır. Engelbrecht vd. (2005), dönüşümcü liderliğin kurumlardaki etik iklimlerle pozitif bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Mulki vd. (2008) araçsal liderliğin etik iklim ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu ve Neubert vd. (2009), etik liderliğin, bireylerin etik iklim algıları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Schminke vd. (2005) ve Mayer vd. (2010) araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Martin ve Cullen (2006) etik iklimin bir meta-analizini gerçekleştirmiştir ve ortaya çıkan etik iklimin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu iş tutumlarıyla ilişkisi olduğunu bulgulamıştır (Shacklock vd., 2011:37).Yapılan araştırmalar yardımseverlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde çalışanların örgüte bağlılıklarının ve iş tatminlerinin güçlü olduğunu, araçsallık ikliminin hakim olduğu örgütlerde ise örgüte bağlılığın ve iş tatminin düşük olduğunu göstermiştir (Martin ve Cullen, 2006: 181). Schwepker (2001) ise etik iklimi tek boyutta incelediği araştırmasında pozitif etik iklim algılamalarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır (Schwepker, 2001: 39).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN BİLGİ PAYLAŞMA TUTUMU VE İŞ ÇIKTILARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ALGILANAN ETİK İKLİMİN ARACI ROLÜ

Bu bölümde tez çalışmasının amacı ve önemi, değişkenler arasındaki ilişkiler, araştırma modeli, hipotezleri ve bulgular ve bu bulguların yorumlanması yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda çalışma hayatında sıkça karşılaşılan zorbalık, mobbing, taciz gibi davranışlar bu konuların akademik camiada daha fazla çalışılmasına neden olmuştur. Şiddeti değişmekle birlikte her türden karşılaşılan kötü muamele davranışları hem çalışana hemde örgüte ciddi zararlar vermektedir. İşyeri nezaketsizliği bu kötü muamele davranış biçiminin en hafifi olarak görülmektedir.

İşyeri nezaketsizliği kısaca çalışanların, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından maruz kaldıkları kaba, terbiyesiz ve nonetik davranışlardır. Karşılıklı saygı kurallarının yok sayıldığı, nezaket kurallarının çiğnendiği amacı belli olmayan bu davranışlar işyeri normlarını ve etik kuralları ihlal etmektedir.

Kişilerarası kötü muamale biçimi olan işyeri nezaketsizliğine çalışanların %98'inin maruz kaldığı, %50'sinin ise en az haftada bir kez böyle bir davranışla karşılaştığı raporlanmıştır (Porath ve Pearson, 2013). Ülkemizde yapılan bir çalışma da ise araştırmaya katılan çalışanların %48'i''*gereksiz ve anlamsız görevlere*'', %35'i ''*gerçekçi olmayan iş taleplerine*'', %33'ü ''*sürekli olumsuz eleştiri, küçümseme ve iğnel*emeye'' ve %30'u''*hakkında dedikodu ve asılsız bilgiye*'' maruz kaldıklarını beyan etmişlerdir (www.saglikcalisanisagligi.org, Erişim Tarihi: 05.01.2019).

Önemsenmediği veya farkedilmediği durumlarda işyeri nezaketsizliği bir sarmal etki göstererek örgüt içerisinde daha kötü davranışlara neden olmakta ve birey-örgüt açısından negatif sonuçlara yol açmaktadır. Bu sonuçlar çalışanları tatminsizliğe, düşük performans göstermeye ve hatta işten ayrılmaya karar verecek kadar ciddi olabilmektedir (Andersson ve Pearson, 1999; Cortina vd., 2001; Ambrose vd., 2005; Blau ve Andersson, 2005; Pearson ve Porath, 2005; Penney ve Spector, 2005; Settles vd., 2006; Holm, 2014).

Cortina vd. (2001), işyeri nezaketsizliğinin teorik açıdan örgütler ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunduğunu ve bu nedenle de ciddi çalışmalar yapılmasını ve örgütsel anlamda dikkat edilmesi gerektiğini söylemiştir.

İşyeri nezaketsizliği etik ve ahlak kurallarının ihlali sonucu oluşmaktadır. Örgüt içerisinde güçlü bir etik iklimin var olması bu nedenle önemlidir. Etik iklim, örgüt içerisinde işgörenlerden beklenen davranışları göstermektedir. Bu davranışların işgörenler tarafından uygulanma sıklığı ise etik iklimin o derece kabul edildiğini açıklamaktadır (Şahin ve Dündar, 2011:130). 2016 yılında ülkemizde mobbingin durumunu ölçmek için yapılan araştırmada katılımcıların %49'u çalıştıkları kurumda etik yönetmenliğinin olmadığını söylemişlerdir (www.4bakademi.com, Erişim Tarihi: 05.01.2019). Kurum içerisinde etik yönetmenliğin bulunması ve pozitif etik iklim algısının yaratılması nezaketsizlik, mobbing gibi kötü muamele davranışlarını engellemede önemli olmaktadır.

Bilgiyi paylaşmak kurumların gelecekte gelişmesine yardımcı olan bireylerin varlıklarını ve kaynaklarını bir diğerine transfer etmesiyle gerçekleşmektedir. Connelly ve Kelloway (2003:294) bilgi paylaşımını, bilgi alışverişi veya başkalarına yardım etmeyi içeren bir dizi davranış olarak görmektedir. Bilgi paylaşımı bir bakıma bir iletişim sürecidir ve yardımlaşma ve güven duygusuna dayanır. Bu sebeble örgüt içerisinde hakim olan kurum kültürü ve örgüt iklimi bilgi paylaşmayı etkilemektedir (O'Dell ve Grayson 1998: 24–25; De Long ve Fahey, 2000: 116-118; McDermott ve O'Dell 2001; Bock vd., 2005; Ardichvili, 2008:547; McNeish ve Mann, 2010: 24).

Shim (2010) işyerinde karşılaşılan kötü muamele davranışlarının bilgi paylaşma üzerinde etkili olduğunu söylemiştir. Andersson ve Pearson (1999), işyeri nezaketsizliğini açıklamak için sosyal değişim teorisini kulanmıştır. Aynı şekilde sosyal değişim teorisi bilgi paylaşım sürecini de açıklamaktadır (Bock ve Kim, 2002). Sosyal değişim teorisine dayanarak işyeri nezaketsizliliğinin bir organizasyonda bilgi paylaşımını bozması ve güven düzeyini azaltması beklenir (Shim, 2010: 24; Liu vd., 2017: 203). Nitekim Shim (2010) yaptığı çalışma da işyerinde karşılaşılan nezaketsizliğin bilgiyi paylaşma tutumu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

İşyeri nezaketsizliğinin yoğun bir şekilde yaşandığı sektörlerden biri sağlık sektörüdür. Sağlık sektöründe ki zor çalışma koşulları sağlık çalışanlarını fizyolojik ve psikolojik olarak etkilemektedir. Sağlık sektörü çalışanlardan biri olan hemşirelikte de yaşanan zorbalık ve nezaketsizlik son yıllarda dikkat çeken önemli problemlerden biri haline gelmiştir. Hemşirelikte nezaketsizlik gösteren kaynaklar diğer hemşireler, doktorlar, amirler ve hasta/hasta yakınlarıdır. Aysal (2018) hemşireler üzerinde yaptığı tez çalışmasında, hemşirelerin %79,6'sının çalışma ortamında nezaketsiz davranışlarla karşılaştıklarını ve nezaketsizliğin en fazla hasta ve hasta yakınlarından (%76,32) kaynaklandığı belirlemiştir. Amerikan Yoğun Bakım Hemşireleri Birliği (AACN) tarafından 2006 yılında yapılan bir araştırmaya katılan hemşirelerin% 24,1'i diğer bir hemşirelerden veya hemşire olan amiri tarafından sözlü olarak suistimal edildiğini bildirmiştir. Bir başka araştırma da ise hemşirelerin %65'i yöneticilerden kaynaklanan nezaketsizliğe, %77,6'sı ise diğer hemşirelerden kaynaklı nezaketsizliğe maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Yapılan araştırmalar işyeri nezaketsizliğinin hemşireler, hastalar ve sağlık kuruluşları için önemli etkileri olduğunu göstermiştir. Örneğin nezaketsizliğe maruz kalan hemşirelerin işten ayrılma niyetleri yapılan çalışmalarda daha yüksek bulunmuştur (Luparell, 2011: 92-93;Lewis ve Malecha, 2011:42).

Hemşirelik farklı vardiyalarda, aşırı iş yükü ile özellikle acil hastaların bakımını üstlenen bir meslek grubudur. Hemşireler çalıştığı kurumun kültüründen ve ikliminden oldukça fazla etkilenmektedirler. Onlar için güvenli bir çalışma ortamında çalışmak çok önemlidir. Çalışma ortamları motivasyon, iş tatmini gibi pozitif sonuçlar doğurmakla birlikte, stres ve tükenmişlik gibi negatif sonuçlarda yaratabilmektedir. Ayrıca etik açıdan hassas bir kurumda çalışan hemşireler daha nitelikli hasta bakımı yürütebileceklerdir (Khorshid, 2017).

Bu değerlendirmeler ışığında çalışmanın temel amacı; hemşirelerin işyerlerinde karşılaştıkları nezaketsiz davranışların bilgi paylaşma tutumları, iş doyumları, işten ayrılma niyetleri ve performansları üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu ilişkide etik iklimin aracı role sahip olup olmadığını tespit etmektir.

Araştırmada cevabı aranacak sorular temel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerinde etkisi var mıdır?

- İşyeri nezaketsizliğinin iş doyumu üzerinde etkisi var mıdır?

- İşyeri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerinde etkisi var mıdır?

-İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır?

- İşyeri nezaketsizliğinin algılanan etik iklim üzerinde etkisi var mıdır?

- İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu, iş doyumu, işgören performansı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etik iklimin aracı rolü var mıdır?

Yapılan literatür taramasında, işyeri nezaketsizliği, bilgi paylaşma tutumu, iş doyumu, işten ayrılma niyeti, işgören performansı ve etik iklim kavramlarını bir arada ele alan ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak irdelemeye çalışan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ülkemizde de işyeri nezaketsizliği konusunda çok sınırlı sayıda teorik ve uygulamalı çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada söz konusu değişkenler bir bütün halinde incelenip, aktarılmaya çalışılmakta ve bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbiri ile olan ilişkileri uygulamalı bir şekilde ortaya konulmaktadır. Bu nedenle mevcut çalışmanın en önemli katkısının nezaketsizliğe sıkça maruz kalan hemşireler üzerinde yukarıda bahse geçen kavramlar arasındaki ilişkinin birlikte ele alınıp incelenmesi olduğu düşünülmektedir.

4.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Literatürde yer alan araştırma değişkenleri ile ilgili son yıllarda yapılmış ve dikkat çeken çalışmalar aşağıda yer alan başlıklar altında kısaca anlatılmıştır.

4.2.1. İşyeri Nezaketsizliği ile Bilgi Paylaşma Tutumu

Shim (2010), *''The Relationshıp Between Workplace Incivility and The Intention To Share Knowledge: The Moderatıng Effects of Collaboratıve Climate and Personality Traits''* başlıklı doktora tez çalışmasında işyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma niyeti üzerindeki etkisini ve bu etki de işbilirlikçi iklimin moderatör etkisini incelemiştir. Çalışmasının verilerini Kore işletmelerinde çalışan 476 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda tecrübe edilen işyeri nezaketsizliği ile bilgi paylaşma niyeti arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bir

kişilik özelliği olan vicdanlılığın bu ilişki de moderatör etkisinin olduğu da tespit edilmiştir.

Moosakhani ve arkadaşları (2012), ‘‘*The Impact of Workplace Incivility on Knowledge Sharing Intention’’* başlıklı çalışmalarında işyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma niyeti üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma İran'nın Fars Şiraz kentinde bulunan bir hastanenin sağlık çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışamaya 115 sağlık personeli katılmıştır. Çalışma sonucunda işyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma niyetini anlamlı ve negatif şekilde etkilediği tespit edilmiştir.

Liu vd. (2017), *‘‘How does Supervisor Incivility Impair Employees' Knowledge Sharing: Evidence from Chinese Firms’’* isimli çalışmalarında yöneticilerden görülen nezaketsizlik ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma Çin'de 295 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre yöneticilerden görülen nezaketsizlik çalışanların bilgi paylaşımlarını negatif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Keçeci (2017), *‘‘The Role of Supervisor and Coworker Incivility on Intention to Share Knowledge and Satisfaction: The Moderating Effect of Conscientiousness and The Mediating Effect of Desire For Revenge’’* başlıklı doktora tezinde, yönetici ve iş arkadaşı nezaketsizliğinin bilgi paylaşma isteği ve tatmine etkisinde intikam alma isteği ve vicdanlılığın rolünü incelemiştir. Çalışmanın örneklem grubunu, perakende sektöründe faaliyet göstereniş arkadaşı nezaketsizliği çalışması için 200 kişi, yönetici nezaketsizliği çalışması için 196 kişi oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucu her iki nezaketsizlik türününde bilgi paylaşma isteği ile anlamlı ve negatif ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat intikam alma isteğinin ara değişken, vicdanlılığın ise şartlı değişken rolü çalışma için tespit edilememiştir.

4.2.2. İşyeri Nezaketsizliği ile İş Çıktıları

Blau ve Andersson (2005),*‘‘Testing a Measure of Instigated Workplace Incivility’’* başlıklı çalışmalarında, Amerika'da 211 işgören üzerinde işyeri nezaketsizliğinin düzeyini test etmişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda nezaketsizlik ile iş doyumu arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Lim vd. (2008), ‘‘*Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes’’* başlıklı çalışmalarında Amerika Federal Mahkemesinin 1162 çalışanı üzerinde kişisel ve çalışma grubu nezaketsizliğini incelemişlerdir. Ayrınca ikinci bir çalışma olarak 271 belediye çalışanı üzerinde de anket çalışmasını sürdürmüşlerdir. Çalışmaları sonucunda her iki nezaketsizlik türünün iş doyumu ve ruh sağlığı ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca iş doyumunun nezaketsizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmı aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Miner vd. (2012), ‘‘*Experiencing Incivility in Organizations: The Buffering Effects of Emotional and Organizational Support’’* başlıklı çalışmalarında işyeri nezaketsizliği ile iş doyumu, fiziksel sağlık ve psikolojik iyi olmanın ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmalarını iki farklı örneklem grubu içerisinde gerçekleştirmişlerdir. Birinci örneklem grubunda 90 gayrimenkul çalışanı, ikinci örneklem grubunda ise 2010 lisans öğrencisi yer almaktadır. Çalışma sonucunda işyeri nezaketsizliği ile iş doyumu ve yaşam doyumu ile anlamlı negatif bir ilişki olduğu açıklanmıştır.

Cortina vd. (2013), *‘‘Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact’’* başlıklı çalışmalarında üç farklı sektörden veriler toplayarak örneklem grubu geniş bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmaları sonucunda işyeri nezaketsizliği ile ayrılma niyeti arasında büyük bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca kadınların erkeklere göre daha yüksek oranda nezaketsizliğe maruz kaldığı sonucuna da ulaşmışlardır.

Kanten (2014), *‘‘İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü’’* isimli çalışmasında Ankara Organize Sanayi Bölgesinde savunma sanayi, bilişim ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren 4 işletmenin 207 çalışanı üzerinden veriler toplamıştır. Araştırma sonucunda işyeri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Holm vd. (2015), ‘‘*Models of Workplace Incivility: The Relationships to Instigated Incivility and Negative Outcomes’’* başlıklı çalışmalarında İsveç Otel ve Restoran İşçileri Sendikasına bağlı toplam 2871 çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada işyeri nezaketsizliği; tanıklık edilen nezaketsizlik, tecrübe edilen nezaketsizlik ve teşvik edilen nezaketsizlik olmak üzere üç farklı yönden incelenmiştir. Çalışma sonucunda çalışma arkadaşları tarafından tecrübe edilen nezaketsizlik ile yöneticiler tarafından tanık olunan nezaketsizlik iş doyumu, işten ayrılma niyeti, uyku problemleri ve iyi olma ile ilişkili bulunmuştur.

Faheem ve Mahmut (2015), *‘‘Workplace Incivility in Predicting Turnover Intentions and Job Performance: Study on Nurses of Public Sector Hospitals of Pakistan’’* başlıklı çalışmalarında Pakistan da bulunan bir hastanede 200 hemşire üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucuna işyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetinin azalmasına yol açtığı, iş performansını ise negatif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Cingöz ve Kaplan (2015),*‘‘ The Effect of Workplace Incivility on Job Satisfaction and Organizational Trust: A Study of Industrıal Enterprises in Turkey*’’ başlıklı çalışmalarında,işyeri nezaketsizliğinin iş tatmini ve örgütsel güven üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Kayseri’de bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma endüstriyel işletmelerde çalışan 123 idari personel üzerinde gerçekleşmiştir. Çalışma sonucunda işyeri nezaketsizliğinin örgütsel güven üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmesine rağmen, iş tatmini ile herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Kaya (2015), *‘‘İşyeri Kabalığı, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmin Değişkenleri Arasındaki İlişkiler ve Birbirleri Üzerindeki Etkileri: Yüksek Öğretimde Bir Çalışma’’* başlıklı makale çalışmasında 123 idare personel üzerine değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Yapılan testlerden sonra işyeri kabalığının (meslektaş) kararlı olumsuz bağlılık ve olumsuz iş tatmini ile pozitif; olumlu iş tatmini ile negatif ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanların tecrübe ettikleri meslektaş kabalığının, kararlı olumsuz bağlılığı yüksek, olumlu ve olumsuz iş tatminini kısmen etkilediği fakat örgütsel özdeşlemeyi ise etkilemediği tespit etmiştir.

Miner ve Cortina (2016),‘‘*Observed Workplace Incivility Toward Women, Perceptions of Interpersonal Injustice, and Observer Occupational Well-Being: Differential Effects for Gender of The Observer’’* başlıklı 1702 öğretim üyesi ve personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kadınlara yönelik gözlenen nezaketsizliğin, iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve örgütsel güven üzerinde etkili olduğunu ayrıca bu ilişki de adaletsizlik algısının kısmi aracılık etkisine sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Sharma ve Singh (2016), *‘‘Effect of Workplace Incivility on Job Satisfaction and Turnover Intentions in India’’* başlıklı çalışmalarında Hindistan’da 283 restaurant çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada işyeri nezaketsizliği ile iş doyumu arasında negatif, işten ayrılma niyetini ile arasında ise pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Rahim ve Cosby (2016), *‘‘A Model of Workplace Incivility, Job Burnout, Turnover Intentions, and Job Performance’’* başlıklı çalışmalarında işyeri nezaketsizliği ile tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonuçları, tükenmişliğin işyeri nezaketsizliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ve işyeri nezaketsizliğinin iş performansı ile negatif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Yazarlar yüksek düzeyde nezaketsizlik yaşayanların diğer çalışma arkadaşlarına göre tükenmişlik seviyelerinin ve işten ayrılma niyetlerini daha yüksek olduğunu, performanslarının ise daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir.

Jiang vd. (2018), ‘‘*How Workplace Incivility Influences Job Performance: The Role of Image Outcome Expectations’’* başlıklı çalışmalarında Çin’de yaşayan 727 hastane çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçları işyeri nezaketsizliğinin hem rol içi iş performansı hem de yenilikçi iş performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca söz konusu çalışmaya göre işyeri nezaketsizliğinin rol-içi iş performansı üzerindeki olumsuz etkisi beklenen imaj riskleri tarafından azalırken; işyeri nezaketsizliğinin yenilikçi iş performansı üzerindeki olumsuz etkisi hem beklenen imaj kazanımları hem de riskler tarafından artmaktadır.

Işıkay (2018), ‘‘*İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik Ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma’’* başıklı doktora tezinde hemşirelerim algıladıkları meslektaş nezaketsizliği, doktor nezaketsizliği ve yönetici nezaketsizliği ile

duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik arasında pozitif yönlü , dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet, örgütsel adalet algısı, içsel doyum, dışsal doyum, genel iş doyumu arasında ise negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca hiyerarşik regresyon analizinde; meslektaş, doktor, yönetici nezaketsizliği ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, genel tükenmişlik, içsel doyum, genel iş doyumu arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü olduğunu belirlemiştir.

4.2.3. İşyeri Nezaketsizliği ile Etik İklim

Lachman (2014), ‘‘*Ethical Issues in the Disruptive Behaviors of Incivility, Bullying, and Horizontal/Lateral Violence’’* başlıklı çalışmasında nezaketsizliğin, zorbalığın ve şiddetin örgütün etik iklimini zedeleyen davranışlar olduğunu söylemektedir.

Valentine vd. (2018), ‘‘*The Presence of Ethics Codes and Employees' Internal Locus of Control, Social Aversion/Malevolence, and Ethical Judgment of Incivility: A Study of Smaller Organizations’’* başlıklı çalışmalarında işletmelerde etik kuralların varlığının çalışanların kontrol odağı, sosyal isteksizlik/ kötüye kullanma ve işyeri nezaketsizliği konusundaki etik kararları etkileyip etkilemediğine bakmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerde etik kuralların varlığı kontrol odağı ve işyeri nezaketsizliğinde verilen etik kararlarla yakından ilişkilidir.

Phillips vd. (2018), *‘‘Workplace Incivility in Nursing: A Literature Review Through the Lens of Ethics and Spirituality’’* başlıklı yazılarında işyeri nezaketsizliliğin bir örgütün etik iklimine zarar veren davranışlar içerisinde yer aldığı düşüncesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Yazarlara göre bir örgütte etik ilkelerin yer alması çalışanlara seçimler yapmalarında ve çeşitli davranışlarda bulunmalarına katkı sağlar. Etik ilkelerin yer almadığı veya benimsenmediği örgütlerde işyeri nezaketsizliği ortaya çıkar ve nezaketsizlik çalışanların yanında örgüt itibarınada zarar verir. Yazarlar hemşirelik mesleğinin etiğin tüm yönlerini içerdiğini söylerler. İşyerinde meydana gelen nezaketsizliğin olumsuz sonuçlarının çözümüne hemşireler, kişisel etik değerleri ve içlerinde bulunan ahlaki değerler yoluyla cevap ararlar. Kısacası işyeri nezaketsizliği sorunu çalışanların etik bakış açısıyla çözümlenebilmektedir.

Alanyazında işyeri nezaketsizliği ve etik iklim algısı arasındaki ilişkiyi birebir inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürde işyeri nezaketsizliği kavramı daha çok örgüt iklimi ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin de yer aldığı kötü muamele davranışları içerisinde yer alan mobbing kavramı ile etik iklim arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar da bulunmaktadır.

Taştan (2014), *''İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve SosyoPsikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma''* başlıklı çalışmasında çalışanlardaki olumsuz örgüt iklimi ve kötü muamele algısının işyeri nezaketsizliği algılamalarını ve davranışsal sonuçları etkileyeceği görüşünden hareketle hemşireler üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların algıladıkları olumsuz örgüt iklimi ve kötü muamele işyeri nezaketsizliği algısı ve agresyon davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif olarak belirleyici role sahiptir. Ayrıca, işyeri nezaketsizliği algısının agresyon davranışlarını anlamlı ve pozitif olarak açıkladığı görülmüştür.

Köse vd. (2014), *''Düzenleyici Odaklar ve İşyeri Nezaketsizliği İlişkisinde Örgütsel İklimin Düzenleyici Etkisi: Keşfedici Bir Araştırma''* başlıklı çalışmalarında düzenleyici odaklar ve işyeri nezaketsizliği algısı arasındaki ilişkiye ve bu ilişkide örgütsel iklimin moderatör değişken olarak katkıda bulunup bulunmadığına bakmışlardır. Araştırmaları sonucunda yönelimci odaklılık ile işyeri nezaketsizliği algısı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve kaçınmacı odaklılık ile işyeri nezaketsizliği algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işyeri nezaketsizliği ve yönelimci odaklılık ilişkisinde, örgüt ikliminin düzenleyici rolünün olduğu da tespit edilmiştir.

Dündar (2010), *''Sağlık Çalışanlarının Yıldırmaya Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi ile Sosyodemografik Özelliklerinin Rolü: Bolu ili Hastanelerinde Bir Araştırma''* başlıklı tez çalışmasında sağlık çalışanların maruz kaldıkları yıldırma davranışlarına bu davranışlarda etik iklimin rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda yıldırma ile etik iklim arasında zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma

kapsamındaki hastanelerde en çok egoist iklim türünün, en az yardımseverlik iklim türünün hakim olduğu görülmüştür.

Erdirençelebi ve Filizöz (2016), *''Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri''* isimli çalışmalarında banka çalışanlarının etik iklim değerlendirmeleri ve işten ayrılma niyetlerinin uygulanan mobbing davranışlarına göre değişip değişmediğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Çalışma sonucunda mobbing alt boyutları ile etik iklim arasındaki ilişki düşük ve negatif yönlü bulunmuştur. Etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

4.2.4. Etik iklim ile Bilgi Paylaşma Tutumu

Tseng ve Fan (2011), *''Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management''* başlıklı makalelerinde birkaç tür (kişisel çıkar, sosyal sorumluluk ve kanun/ meslek kodları) örgütsel etik ikliminin organizasyonda bir arada bulunduğunu ve çalışanların tutumlarının yanı sıra bilgi yönetimi faaliyetlerine katılım düzeyleri üzerinde farklı etkilerde bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırmada örgütsel iklimin bilgi yönetimini kolaylaştırdığı da vurgulanmıştır.

Moosakhani vd. (2012), işyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma niyeti üzerindeki etkisine baktıkları çalışmada örgütsel etik iklim ile bilgi paylaşma niyeti arasında ki ilişkiyide incelemişlerdir. Çalışma sonucunda örgütsel etik iklimin bilgi paylaşma niyeti üzerinde önemli bir etkisi bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yeşil vd. (2017), *''Etik İklim Algısı ve Bireysel Sonuçlar Üzerine Etkileri''*, başlıklı çalışmalarında akademisyenlerin etik iklim algısının bilgi paylaşmayı, iş tatminini, yenilikçi davranışını ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği, işten ayrılma niyeti ve performans üzerinde ise herhangi bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir.

4.2.5. Etik İklim ile İş Çıktıları

Deshpande (1996),*''Ethical Climate and The Link Between Success and Ethical Behavior: An Empirical Investigation of a Non-Profit Organization''* başlıklı çalışmasında etik iklim tiplerinin iş doyumu boyutları üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmayı kâr amacı gütmeyen bir örgütteki çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir.

Çalışması sonucunda bazı etik iklim tiplerinin (profesyonellik, önemseme, araççılık) iş tatminin ücret boyutu hariç diğer tüm boyutlarını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Schwepker (2001),*''Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce''* başlıklı çalışmasında etik iklimin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmayı satış personeli üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda etik ikliminin iş tatminini ve örgütse bağlılığı etkilediğini, işten ayrılma niyetini dolaylı olarak etkilediğini (örgütsel bağlılık üzerinden) bulgulamıştır.

Sims ve Kroeck (1994),*''The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover''* isimli çalışmalarında çalışanların algıladıkları etik iklim ile gerçekte bulunan etik iklim arasında çok fazla fark olmamasının işten ayrılma niyetlerini azaltacaklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca etik iklimin çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş doyumlarını artıracağını böylece işten ayrılma niyetlerinin azalacağını ifade etmişlerdir.

Koh ve Boo (2001),*''The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore''* başlıklı çalışmalarında Singapurda 237 yönetici üzerinde örgütsel etik ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucu etik davranışlarda üst yönetimin desteği, etik iklim ve etik davranış ve kariyer başarısı arasındaki ilişkinin iş doyumu ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlara göre örgüt içerisinde var olan pozitif örgüt iklimi çalışanların iş doyumunu artırmaktadır.

Hart (2005),*''Hospital Ethical Climates and Registered Nurses Turnover Intentions''* başlıklı çalışmasında hemşirelerin hastane etik iklim algılamalarının işten ve meslekten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre etik iklim hemşirelerin işten ve meslekten ayrılma niyetlerini olumsuz olarak etkilemektedir.

Jaramillo vd. (2006), *''The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance''* başlıklı çalışmalarında 138 satış personeli üzerinde etik iklimin etkilerini incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda

etik iklim ile iş doyumu arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir Ayrıca etik iklimin işten ayrılma niyetini düşürdüğünü, örgütsel bağlılık ve iş performansınıda artırdıklarını söylemişlerdir.

Elçi ve Alpkan (2009), *''The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction''* başlıklı çalışmalarında algılanan örgütsel etik iklimin iş doyumu üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırma iletişim sektörü çalışanları (1174 katılımcı) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda bireysel çıkar iklim tipinin, iş doyumunu negatif yönde etkilediğini; takım çıkarı, sosyal sorumluluk ve kanun ve mesleki kodlar iklim tiplerinin ise iş doyumu üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu görülmüştür.

Özyer (2010), *''Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü''* başlıklı tez çalışmasında etik iklim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık ve iş doyumunun düzenleyici etkilerini araştırmıştır. 13 firmadan ve 439 çalışandan elde edilen verilerin analizi sonucunda etik iklim ve işten ayrılma niyeti arasında iş doyumunun ve örgütsel bağlılığın düzenleyici rollerinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Sonakın (2010), *''Hemşirelerin İş Doyumları ile Çalıştıkları Kurumların Etik İklimi Arasındaki İlişki''* başlıklı tez çalışmasında 432 hemşire üzerinde iş doyumu ve etik iklim arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yapılan anazizlerde etik iklim değeri artarken iş doyumunun da arttığı görülmüştür.

Büte (2011), *''Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki''* başlıklı makalesinde etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bir şirketin 437 çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre etik iklimin örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Kaya ve Başkaya (2016), *''The Roles of Organizational and Ethical Climate on Individual Performance of Employees''* başlıklı makalelerinde etik iklim ile bireysel performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarını 178 beyaz yakalı çalışan

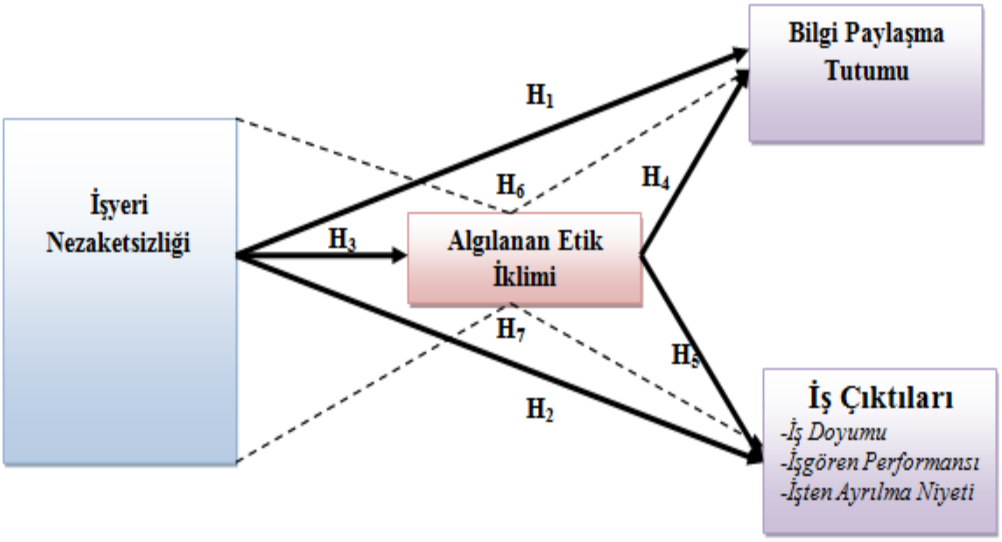
üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre etik iklim ile bireysel performans arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Yeşil vd. (2017), *''Etik İklim Algısı ve Bireysel Sonuçlar Üzerine Etkileri''*, başlıklı çalışmalarında akademisyenlerin etik iklim algısının iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmalarını Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesindeki 100 akademisyen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre etik iklim algısının iş doyumunu pozitif yönde etkilediği, işten ayrılma niyeti ve performans üzerinde ise herhangi bir etkisi olmadığını belirlemişlerdir.

Bakan vd. (2017), *''Ethical Climate, Job Satisfaction and Mobbing''* başlıklı çalışmalarında pozitif etik iklim algısının iş doyumu ve mobbing üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarını 81 adet sulama birliği çalışanları (158 çalışan) üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışmaları sonucunda çalışanların olumlu bir etik iklim ve kültür algısına sahip olmalarının iş doyumu ile olumlu yönde ilişkili olduğunu; olumlu bir iş tatmini algısının ise, mobbing algısı ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

4.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma bağımsız değişken işyeri nezaketsizliğinin bağımlı değişkenler bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisini ele almıştır. İş çıktıları olarak çalışmamızda iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve işgören performansı incelenmiştir. Ayrıca işyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu ve iş çıktıları üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracı rolü de araştırılmıştır. İşyeri nezaketsizliğini ölçmek için hemşireler üzerinde uygulanan nezaketsizlik ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek ***diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik, amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik, doktorlardan görülen nezaketsizlik ve hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik*** olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Diğer ölçekler ise tek boyutlu olarak irdelenmiştir. Araştırma modeli Şekil 4.1'de görülmektedir.



Şekil 4.1 Araştırma Temel Modeli

Alan yazında çalışmadaki değişkenlerin birbiriyle ilişkisini konu eden araştırmalar olmakla birlikte hepsini bir arada inceleyen tek bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın hipotezleri yukarıda bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği bölümde yer verilen açıklama ve ampirik çalışmalardan yola çıkarak oluşturulmuştur.

- ***H_1: İşyeri nezaketsizliği bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

Alt hipotezler ise şunlardır;

- **H_{1a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{1b}:**Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{1c}:**Doktorlardan görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{1d}:**Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

- ***H_2: İşyeri nezaketsizliği iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

Alt hipotezler ise şunlardır;

- **H_{2a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{2b}:**Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{2c}:**Doktorlardan görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{2d}:**Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

- ***H_3: İşyeri nezaketsizliği işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

Alt hipotezler ise şunlardır;

- **H_{3a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- **H_{3b}:** Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- **H_{3c}:** Doktorlardan görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{3d}:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir

- ***H_4: İşyeri nezaketsizliği işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

Alt hipotezler ise şunlardır;

- **H_{4a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{4b}:**Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{4c}:**Doktorlardan görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

- **H_{4d}:**Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

- ***H_5: İşyeri nezaketsizliğinin etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

Alt hipotezler ise şunlardır;

- **H_{5a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{5b}:**Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{5c}:**Doktorlardan görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{5d}:**Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

- ***H_6: Algılanan etik iklim bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiyesahiptir.***
- ***H_7: Algılanan etik iklim iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***
- ***H_8: Algılanan etik iklim işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***
- ***H_9: Algılanan etik iklim işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

- ***H_{10}:İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.***

Alt hipotezler ise şunlardır;

- **H_{10a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{10b}:** Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{10c}:** Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.

- **H_{10d}:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır

- ***H_{11}:İşyeri nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.***

Alt hipotezler ise şunlardır;

- **H_{11a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{11b}:** Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{11c}:** Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{11d}:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır

- ***H_{12}:İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü işten ayrılma niyeti vardır.***

Alt hipotezler ise şunlardır;

- **H_{12a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetiüzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{12b}:** Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{12c}:** Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{12d}:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır

- ***H_{13}:İşyeri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.***

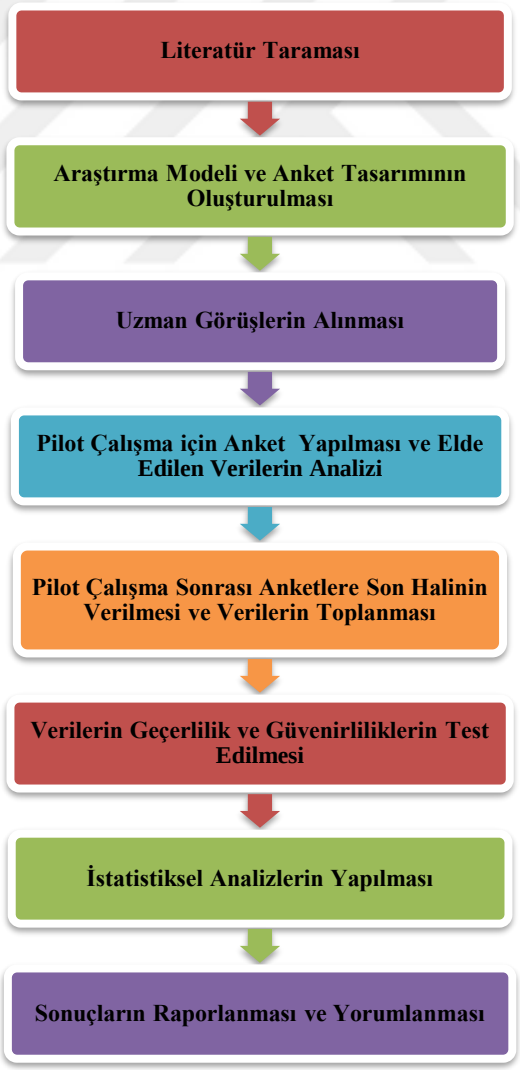
Alt hipotezler ise şunlardır;

- **H_{13a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.

- **H_{13b}:** Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{13c}:** Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.
- **H_{13d}:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.

4.4. Yöntem

Araştırmaya başlamadan önce araştırma yönergesi oluşturulmuş ve bu yönerge sistematiği içerisinde çeşitli süreçler araştırma kapsamında gerçekleştirilmiştir.



Şekil 4.3 Araştırma Yönergesi

4.4.1. Evren ve Örneklem

Yapılacak araştırma ile ilişkili, bütün verilerin yer aldığı topluluğa evren diğer bir ismiyle ana kütle denmektedir. Evren, örneklemin seçildiği ve elde edilen sonuçların genelleştirildiği gruptur. Örneklem ise belirli bir evreni (anakütle) temsil edecek kapasiteye sahip olan ve belirli kurallara göre alınmış evrenin herhangi bir alt grubudur. Evrenin tamamının incelenmesi zaman, maliyet,imkansızlık vb. nedenlerle mümkün değildir. Bu nedenle örneklem üzerinde çalışmak daha uygun olmaktadır (Karagöz, 2017:53-54).

Araştırma model ve hipotezleri test etmek amacıyla Konya ilinde bulunan kamu, özel ve üniversite hastanelerinde çalışan hemşireler evreni oluşturmaktadır. Sağlık sektöründe yaşanan nezaketsiz ve kötü muamele davranışlarının diğer sektörlere oranla daha fazla olması bakımından bu sektör seçilmiştir. Ayrıca ülkemizde sağlık sektörü çalışanları üzerinde işyeri nezaketsizliği olgusunun çok fazla incelenmemesi de çalışmanın özgün değeri açısından önem taşımaktadır.

Konya genelinde 18 devlet hastanesi, 3 üniversite hastanesi ve 13 özel hastane bulunmaktadır. Kamu, özel ve üniversite hastaneleri dâhil olmak üzere toplamda ***4958*** hemşire görev yapmaktadır. Bu hemşirelerin 3166'sı sağlık bakanlığına bağlı hastanelerde, 1146'sı üniversite hastanelerinde ve 646'sı özel hastanelerde çalışmaktadır (www.konya.gov.tr, Erişim Tarihi: 20.05.2018).

Çalışmanın örneklem büyüklüğü hesaplanırken Sekaran (1992) tarafından geliştirilen tablodan faydalanılmıştır. Sekaran evrenin 5000 olması durumunda örneklemin en az 357 olması gerektiğini belirtmiştir (Karagöz, 2017: 61). Yazıcıoğlu ve Erdoğan ise 5000 kişilik evren için güven düzeyi % 95 ve hata payı *0,05* olarak belirlenmiş olarak örneklem sayısının 381 olarak hesaplamıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

Örneklem büyüklüğü konusunda literatürde çalışma için kullanılan ölçeklerdeki ifade sayısının 10 katı kadar olması gerektiği ve bu sayının daha güvenilir sonuçlar vereceğine dair görüşler de yer almaktadır (Byrne, 2010: 105). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerde toplam 56 ifade bulunmaktadır. Dolayısıyla örneklem büyüklüğü (56x10=560) ***560*** olarak hesaplanabilir.

Örneklem seçilirken basit tesadüfi yöntem ile katılımcılara ulaşılmıştır. Gönüllülük esası çerçevesinde anketler yüzyüze doldurulmuştur. Konya merkezde bulunan toplam 18 hastanenin çoğuna ulaşılması hedeflenmiştir. 2018 yılı Ağustos, Eylül, Ekim ve Kasım aylarını içeren dört aylık bir süreçte anketlerin dağıtımı ve toplanması gerçekleştirilmiştir. Dağıtılan 600 anketten eksik ve yetersiz olanlar değerlendirmeye alınmamış ve toplamda 507 anket çalışma için değerlendirilmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %84,5'dir. Belirlenen örneklem büyüklüğüne ulaşılmıştır. Bu oran ve sayı örneklem yeterliliği istatistiği için yeterli kabul edilmektedir.

Yapısal eşitlik modellemesi yapılacak çalışmalarda analizler için örneklem büyüklüğüne ilişkin kesin bir görüş yoktur.Ancak örneklem büyüklüğünün parametre kestirim yöntemleri ile uyum indeksleri üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bu nedenle minimum örneklem sayısının belirlenmesi yapısal eşitlik modellerinde önemli bir sorun olarak görülmüştür. Sayın ve Gelbal (2016) araştırmalarında yapısal eşitlik modellemesinde geniş örneklem büyüklüğüne ihtiyaç duyulduğu yönünde görüşü destekleyen bulgular ortaya koymuşlardır (Sayın ve Gelbal, 2016:58-68).

4.4.2. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Araştırmanın sınırlarını aşağıda kısaca belirtilmiştir;

- Araştırma alanı, Konya il merkezinde faaliyet gösteren devlet, özel ve tıp fakülteleri ile sınırlı tutulmuştur. Zaman ve bütçe kısıtları nedeniyle diğer bölgeler araştırma kapsamına dahil edilememiştir.
- Anketin örneklemi sadece hemşireler üzerinde uygulanmıştır.
- İşyeri Nezaketsizliğini ölçen sorular olumsuz yönelimli davranışlara ait ifadeler içerdiği için katılımcıların sorulara cevap vermekten kaçınmalarına neden olmuştur.
- Hemşirelerin iş yoğunluğu sebebiyle soruları net bir şekilde cevaplayamamış olma ihtimalleri bulunmaktadır.

Araştırmanın varsayımları ise şunlardır;

- Veri toplamak amacıyla sorulan soruların, araştırma konusunun test edilmesi açısından sayıca ve anlam bakımından yeterli olduğu varsayılmaktadır.

- Katılımcıların anket sorularını doğru bir biçimde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.
- Verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknik ve yöntemlerin arastırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

4.4.3. Anket Formunun Hazırlanması ve Ölçekler

Anket formu hazırlanırken alanında uzman üç akademisyen (Yönetim Organizasyon alanında öğretim üyesi) ile görüşülmüş ve oluşturulan model, hipotezler ve ölçek soruları hakkında uzman görüşlerinden faydalanılmıştır. Çalışmanın sağlık sektörü çalışanları olan hemşireler üzerinde uygulanacak olması sebebiyle Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Bölümünden üç hocaya, bir kamu hastanesi hemşiresine, bir özel hastane hemşiresine hazırlanan anket gösterilmiş ve görüşleri ve eleştirileri alınmıştır. Tüm bu görüşmelerden sonra çalışma için pilot çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırma da kullanılan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde işyeri nezaketsizliği ölçeği soruları, üçüncü bölümde bilgi paylaşma tutumu ölçeği soruları, dördüncü bölümde etik iklim algısı ölçeği soruları ve son bölümde iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve işgören performansını içeren iş çıktıları soruları yer almaktadır.

A. Demografik Değişkenler: Çalışmada demografik değişkenler olarak *cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı bölüm, pozisyon, çalıştığı kurum, çalışma şekli, işyerindeki çalışma süresi ve mesleki deneyim süreleri* katılımcılara sorulmuştur. Demografik özellikler hazırlanırken Sağlık Bilimler Fakültesi Hemşirelik Bölümü hocalarından ve devlet ve özel hastanelerde görev yapan hemşirelerden yardım alınmıştır.

B. İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği: Çalışmada kullanılmak üzere Guidroz ve arkadaşlarının (2010) geliştirdiği geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş ‘‘***Nursing Inciviliy Scale’’*** **(NIS),** Türkçe ismiyle **‘‘*Hemşirelikte Nezaketsizlik Ölçeği*’’** kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin dört boyutu ve 31 maddesi çalışma için uyarlanmıştır. Ölçeğin ülkemizdeki geçerlilik ve güvenirliliği ve Türkçe uyarlaması Özmen (2018) tarafından yapılmıştır. Ölçek boyutları ‘‘diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik’’ (8 soru), ‘‘amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik’’ (6 soru), ‘‘doktorlardan görülen nezaketsizlik’’(7 soru) ve ‘‘hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik’’ (10

soru)'tir. Ölçek orijinal ölçeğe bağlı kalınarak 5'li likert tipi ölçek kullanılarak hazırlanmıştır (*1= Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3= Bazen, 4= Çoğu zaman, 5=Nerdeyse herzaman*). Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır. Ölçeğin Guidroz vd., (2010) tarafından yapılan geçerlik güvenilirlik çalışmasında cronbach alfa değerleri 0,81- 0,94 arasında bulunmuştur. Özmen (2018) tarafından yapılan yapılan geçerlik güvenilirlik çalışmasında cronbach alfa değeri ise 0,94 olarak tespit edilmiştir.

C. Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği: Çalışmada kullanılmak üzere Bock ve Kim (2001)'in geliştirdiği 5 maddeden oluşan ***''Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği''* (*Attitude toward Knowledge Sharing*)** kullanılmıştır. Ölçek soruları, orijinal dilinden tez yazarı tarafından Türkçe 'ye çevrilmiştir. Dil geçerliliği açısından yapılan çevirinin içeriği ve anlaşılırlık düzeyi konuyla ilgili uzmanlar tarafından değerlendirilmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır.Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları yapılmıştır (Bock ve Kim, 2001; Bock vd., 2005). Ölçek 5'li likert tipi ölçüm düzeyindedir. Ölçek sorularına verilecek ifadeler *1= Asla, 2=Neredeyse Hiç, 3= Bazen, 4= Çoğu zaman, 5=Daima*şeklinde düzenlenmiştir. Bock vd. (2005) ölçeği Fishbein ve Ajzen (1975)'in çalışmalarından oluşturmuşlardır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır**.** Ölçeğin ikinci maddesi (*Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmanın zarar verici olduğunu düşünüyorum*.) olumsuz ifade içerdiği için model uyumunun sağlanabilmesi adına ters kodlama yapılmıştır. Ölçeğin cronba alfa katsayısı yazarlar tarafından 2001 yılındaki çalışmalarında ***0,87,*** 2005 yılındaki çalışmalarında ise ***0,91*** olarak hesaplanmıştır.

D. Etik İklim Algısı Ölçeği: Orijinal teoride etik iklim, çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Victor ve Cullen (1988) yaptıkları çalışmada örgütlerde 9 farklı iklim tipinin olduğunu söylemişlerdir. Martin ve Cullen (2006) ise bu boyutları beşe indirmiştir. Ancak etik iklim teorisine ilişkin yapılan araştırmalarda kavramın farklı yönlerinin anlaşılmasına da odaklanılmıştır. Araştırma sonucunda Schwepker (2001), Arnaud ve Schminke (2007) ve Mayer (2014) gibi yazarlar etik iklimi Victor ve Cullen'nın aksine tek bir yapı olarak görmüşlerdir. Çalışmada da etik iklim algısı tek boyutlu olarak ele alınmıştır (Victor ve Cullen, 1988; Schwepker, 2001; Cullen vd., 2003; Martin ve Cullen, 2006; Arnaud ve Schminke, 2007; Babin vd., 2000; Mayer, 2014; Pagliaro, 2018).

Çalışmada kullanılmak üzere Schwepker (2001) tarafından geliştirilen ***''Etik İklim Ölçeği (Ethical Climate)''*** kullanılmıştır. Schwepker (2001) söz konusu ölçeği Qualls ve Puto (1989)'nun ölçeğini temel alarak geliştirmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlilik çalışması Schwepker vd., (1997) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Biçer (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanan hali kullanılmıştır**.** Ölçek 8 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.Ölçek 5'li likert tipi ölçüm düzeyindedir. Ölçek sorularına verilecek ifadeler *1= Asla Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum , 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum* şeklinde düzenlenmiştir.Ölçeğin cronba alfa katsayısı Schwepker (2001) tarafından ***0,89,*** Biçer tarafından ***0, 88*** olarak hesaplanmıştır.

E. İş Çıktıları Ölçekleri

Çalışmamız da iş çıktıları olarak iş doyumu, işten ayrılma niyeti ve işgören performansı kavramları ele alınmış ve bu kavramlarla ilgili çalışmanın amacına uygun ölçekler kullanılmıştır.

- İş Doyumu Ölçeği: Çalışmada kullanılmak üzere Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ***''İş Doyumu Ölçeği (Index of Job Satisfaction)''*** kullanılmıştır.Ölçek, Yoon ve Thye (2002) tarafından yapılan çalışmalar ile kısaltılmıştır. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik çalışması Dönmez (2014)tarafından yapılmıştır**.** Ölçek 5 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.Ölçek 5'li likert tipi ölçüm düzeyindedir. Ölçek sorularına verilecek ifadeler *1= Asla Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum* şeklinde düzenlenmiştir**.** Ölçeğin beşinci maddesi (*İşime karşı ilgimi kaybediyorum.)*olumsuz ifade içerdiği için model uyumunun sağlanabilmesi adına ters kodlama yapılmıştır. Ölçeğin cronba alfa katsayısı yazarlar tarafından **0,70, 0,76, *ve 0,84*** olarak hesaplanmıştır (Yoon ve Thye, 2002: 106).

-İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışmada kullanılmaküzere Cammann vd., (1979) geliştirdikleri "***Michigan Örgütsel Değerlendirme Soru Formu"nda (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire),***yer alan 3 maddeden oluşan***''İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği*** kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve güvenirlilik çalışması Yapıcı (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır.Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır**.** Ölçek 5'li likert tipi ölçüm düzeyindedir. Ölçek

sorularına verilecek ifadeler *1= Asla Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum , 3= Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum* şeklinde düzenlenmiştir.Ölçeğin cronba alfa katsayısı Yapıcı (2008) tarafından ***0,88*** olarak hesaplanmıştır.

-İşgören Performansı Ölçeği: Çalışmada kullanılmak üzere Staples vd. (1999)'nin geliştirdiği, Rego ve Cunha (2008) tarafından kısaltılırak yeniden düzenlediği***''Kişisel Beyana Dayalı Bireysel Performans Ölçeği (Self-Reported Individual Performance Scale)''*** kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ve geçerlilik ve güvenirlik analizleri Dönmez (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 4 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır. Ölçek 5'li likert tipi ölçüm düzeyindedir. Ölçek sorularına verilecek ifadeler *1= Asla Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum , 3= Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum* şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin Rego ve Cunha (2008) tarafından test edilen cronba alfakatsayısı ***0,86,*** ölçeğin Dönmez (2014) tarafından test edilen cronba alfa katsayısı ***0,91*** olarak hesaplanmıştır.

4.4.4. Anket Formunun Ön Testi (Pilot Çalışma)

Birinci pilot çalışma;

Anket uygulamasına geçmeden önce, anket formundaki soruların cevaplayıcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadıgını görmek amacıyla anket formu örneklem çerçevesinde yer alan hastanelerdeki 100 hemşireye (50 devlet hastanesi, 50 özel hastane) dağıtılmıştır. Yapılan ön test neticesinde degiskenlerin güvenilirlik katsayılarına bakıldıgında, işyeri nezaketsizliği hariç diğer değişkenlerin cronbach alfa katsayılarının 0.70'in üzerinde oldugu tespit edilmistir. Ayrıca yüzyüze yapılan görüşmelerde katılımcılara sorular hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Birinci pilot çalışma sonucunda işyeri nezaketsizliği sorularının çok genel olduğunu işyerinde yaşadıkları nezaketsizliğin daha çok hasta ve hasta yakınları tarafından gördüklerini, çalışma arkadaşlarından nezakatsiz davranışlar görmek yerine zorlu çalışma koşulları nedeniyle birbirlerine daha ılımlı ve saygılı davrandıklarını söylemişlerdir. Bu nedenle birinci pilot çalışma sonucunda ülkemizde de sıkça kullanılan ölçeklerden biri olan Cortina ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen

(Workplace Incivility Scale) yerine Hemşirelikte Nezaketsizlik Ölçeği (NIS) ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir.

İkinci pilot çalışma;

İşyeri nezaketsizliği ölçeği için Hemşirelikte Nezaketsizlik Ölçeği (NIS) ait ölçek soruları kullanılarak anket birinci pilot çalışma sonucunda gelen öneri ve eleştiriler sonucu yeniden revize edilmiş ve hastanelere dağıtılmıştır. Eksik verilerin çıkarılmsıyla toplamda 106 anket verisi elde edilmiştir. Yapılan ön testlerde çalışmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin güvenirlilik katsayıları 0.70'in üzerinde bulunmuştur.

4.4.5. Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri

Çalışma için öncelikle ölçekler kayıp veri analizine (missing value analysis) tabi tutulmuştur ve örnekleme oranı %5'in altında kalan kayıp veriler için ortalama değer atayarak sorunun çözümü sağlanmıştır. Daha sonra ölçeklerin içerdikleri tekli ve çoklu uç değerler incelenmiştir.

Araştırma ölçeklerinin yapısal geçerlilikleri ve güvenirlilikleri denetlenmiştir. Ölçeklerin faktör yapılarının ortaya konulması amacıyla temel bileşenler yöntemi varimax rotasyon tekniği ile açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçek yapılarının veri ile uyumunun denetlenmesi amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi aşamalarında elde edilen ideal yapısal geçerliliğe sahip ölçeklerin ve altboyutların güvenirlilik seviyeleri ise cronbach's alpha güvenirlilik katsayısı ile denetlenmiştir.

Araştırma modelinin ve hipotezlerinin analiz edilmesinde çoktan seçmeli demografik sorular için frekans analizi yapılmıştır. Araştırmada likert ölçekli sorularda katılımcıların verdikleri ifadelere katılım düzeylerini belirlemek amacıyla frekans testleri uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için ise Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi regresyon gibi birinci nesil istatistik tekniklere kıyasla birçok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin modellenmesi ile karmaşık problemlerin ele alınmasında kullanılan analiz tekniğidir (Anderson ve Gerbing, 1988; Dursun ve Kocagöz, 2010: 2). Karmaşık modelleri başarılı şekilde test

etmesinin yanında, birçok analizi bir defada yaptığı, incelenen modeldeki ilişkiler ağına yönelik varsa yeni düzenlemeler tavsiye ettiği, aracılık ve düzenleyicilik (moderasyon) etkilerini incelemeyi kolaylaştırdığı, ölçüm hatalarını hesaba katması gibi nedenlerle (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2) tercih edilmektedir. Bu sebeplerle mevcut çalışmada bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerinde ki etkisinin ve aracılık etkilerinin sınanmasında yapısal eşitlik modellerinden biri olan Amos 25 paket programı kullanılmıştır.

4.5. Bulgular ve Yorumlar

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmaya katılan Konya ili devlet, özel ve tıp fakültesi hastanalerinde hemşire olarak çalışanlara ait demografik özellikler Tablo 4.1'de sunulmuştur.

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans (n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	110	21.7%
	Kadın	397	78.3%
	Toplam	507	100.0%
Yaş	25'den küçük	140	27.6%
	25-30	147	29.0%
	31-35	92	18.1%
	36-40	73	14.4%
	40'dan büyük	50	9.9%
	Cevap Yok	5	1.0%
	Toplam	507	100.0%
Medeni Durum	Evli	244	48.1%
	Bekar	248	48.9%
	Cevap Yok	15	3.0%
	Toplam	507	100.0%
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	76	15.0%
	Ön lisans	98	19.3%
	Lisans	320	63.1%
	Lisansüstü	5	1.0%
	Cevap Yok	8	1.6%
	Toplam	507	100.0%
Bölüm	Cerrahi	97	19.1%
	Poliklinik	129	25.4%
	Acil	73	14.4%
	Ameliyathane	61	12.0%
	Yoğun bakım	53	10.5%
	Dahili Birimler	68	13.4%
	Diğer	18	3.6%
	Cevap Yok	8	1.6%
	Toplam	507	100.0%
Pozisyon	Servis Hemşiresi	440	86.8%
	Yönetici Hemşiresi	25	4.9%

	Diğer	30	5.9%
	Cevap Yok	12	2.4%
	Toplam	507	100.0%
Kurum	Üniversite Hastanesi	174	34.3%
	Sağlık Bakanlığı Hastanesi	181	35.7%
	Özel Hastane	152	30.0%
	Cevap Yok	0	0.0%
	Toplam	507	100.0%
Çalışma Şekli	Sürekli gündüz	152	30.0%
	Süreli Gece	26	5.1%
	Vardiya değişimli	323	63.7%
	Cevap Yok	6	1.2%
	Toplam	507	100.0%
Hastanedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	152	30.0%
	1-5 yıl	216	42.6%
	6-10 yıl	101	19.9%
	11 yıl ve üzeri	32	6.3%
	Cevap Yok	6	1.2%
	Toplam	507	100.0%
Mesleki Deneyim	1 yıldan az	77	15.2%
	1-5 yıl	202	39.8%
	6-10 yıl	112	22.1%
	11 yıl ve üzeri	102	20.1%
	Cevap Yok	14	2.8%
	Toplam	507	100.0%

Bulgulara göre araştırmaya katılan hemşirelerin %21.7'si erkek, %78.3'ü ise **kadın** çalışanlardır. Hemşirelik mesleğinin daha çok kadın çalışanlar tarafından yerine getirildiği düşünüldüğünde bu bulgular normal görülmektedir.

Katılımcıların yaş ortalamasına bakıldığında ağırlıklı olarak **25-30 yaş arası** (%29) ve **25'den küçük** (%27,6) oldukları görülmektedir. Dolayısıyla çalışmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğununu gençlerin oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında evli ve bekarların sayısının hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına baktığımızda ise büyük çoğunluğunun **lisans mezunu** (%63,1 n=320) olduklarını görmekteyiz. Lisansüstü eğitim mezunu hemşire sayısı ise sadece beş kişidir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları bölümler itibariyle en fazla başı çeken bölüm %25,4 (n=129) ile **poliknilik** olmuştur. Bu bölümü sırasıyla % 19.1(n=97) ile cerrahi ve %14.4 (n=73) ile acil bölümü takip etmektedir.

Çalışmaya katılan 507 hemşireden 440'ı (%86,82'i) **servis hemşiresidir.** Yönetici hemşire sayısı ise sadece 25 (%4,9'u) kişidir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin görev yaptıkları kurumlara göre dağılımları şu şekildedir; %34.3 (n=174) **üniversite hastanesi**, %35.7(n=181) **sağlık bakanlığı hastanesi** ve % 30 (n=152) **özel hastanedir**. Bu sonuçlara göre anket dağılımı üç ayrı hastande arasında benzer orana sahip olmaktadır.

Hemşirelerin vardiya dağılımlarına baktığımızda, tabloya göre en fazla 323 (%63,7) kişi ile **vardiya değişimli çalışan hemşireler** oluşturmaktadır. Sürekli gündüz çalışan hemşire sayısı 152 (%30) iken sürekli gece çalışan hemşire sayısı sadece 26 (%5,1) kişidir.

Tabloya göre çalışmaya katılan hemşirelerin %42,6'sı (n=216) çalıştıkları hastanede **1-5 yıl çalışma süresine** sahiptirler. %30'unun (n=152) ise çalıştıkları hastanedeki süreleri 1 yıldan azdır. Yani hemşilerin yarısı çalıştıkları hastanenin yeni çalışanlarıdır. Mesleki deneyim sürelerine baktığımızda ise yine %39,8 (n=202)ile **1-5 yıl arası kıdeme** sahip hemşirelerin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sayıyı %22,1 (n=112) ile 6-10 yıl kıdem süresine sahip hemşireler ile %20,1 (n=102)ile 11 yıl ve üzeri hemşireler takip etmektedir.

4.5.2. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın ölçme araçlarını oluşturan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri ve güvenirlilikleri denetime tabi tutulmuştur. Ölçeklerin faktör yapılarının ortaya çıkarılmasıiçin temel bileşenler yöntemi varimax rotasyon tekniği ile açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçek yapılarının veri ile uyumunun denetlenmesi amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi aşamalarında elde edilen ideal yapısal geçerliliğe sahip ölçeklerin ve altboyutların güvenirlilik seviyeleri cronbach's alpha güvenirlilik katsayısı ile denetlenmiştir.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlilik çalışmalarına geçmeden önce ölçekler kayıp veri analizine (missing value analysis) tabi tutulmuş, örnekleme oranı %5'in altında kalan kayıp veriler için ortalama değer atayarak sorunun çözümü sağlanmıştır.

Geçerlilik ve güvenirlilik çalışmalarında ortaya çıkabilecek bir başka problem ise tekli ve çoklu uç değerlerdir. Uç değerlerin şişirilmiş korelasyon katsayıları sebebiyle faktör yapılarında beklemeyen bulguların ortaya çıkmasına sebep olduğu bilinmektedir. Bu bakımdan ölçeklerin içerdikleri tekli ve çoklu uç değerler incelenmiştir. Tekli ve çoklu uç değerlerin tüm örneklem içindeki oranı hesaplanmış, oranın %5'in üstünde olması durumudan uç değer içeren gözlemlerin tanımlayıcı gruplara göre sıklıkları incelenmiştir. Uç değer içeren ve içermeyen gözlemlerin sıklığı tanımlayıcı gruplar bakımından farklılık arz etmesi söz konusu uç değerlerin belirli bir tanımlayıcı özelliğe sahip katılımcı grubunun herhangi bir anket maddesine örnekleme göre uç tepkisi olabileceğinden böyle bir uç tepkinin gözlem dışı bırakılmasının veride çarpıtma olacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan uç değer içeren ve içermeyen olarak iki kategorili bir değişken oluşturularak ankette yer alan tanımlayıcı özelliklere göre ki-kare testine tabi tutulmuştur.

Faktör analizi, araştırmacının tek bir veri setindeki hangi değişkenlerin bir diğerlerinden nisbeten bağımsız olarak tutarlı alt kümeleri oluşturduğunu keşfetmeye ilgi duyduğunda kullandığı istatistiksel bir tekniktir. Birbiri ile ilişkili olan, fakat büyük ölçüde değişkenlerin diğer alt kümelerinden bağımsız olan değişkenler, faktörler olarak birleştirilirler. Faktörlerin değişkenler arasındaki korelasyonları oluşturan temel süreçleri yansıttıkları düşünülür (Tabachnick ve Fidell, 2013). MacCallum vd. (1999), 100-200 aralığındaki örneklemlerin iyi belirlenmiş faktörlerle kabul edilebilir olduğunu göstermişlerdir.

Açıklayıcı faktör analizi öncesi Kaiser-Meyer Olkin örnekleme yeterliliği değeri ile Bartlett küresellik test istatistikleri uygulanarak test edilmiştir. Kaiser-Meyer Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü k maddeden oluşan ölçeğin fenomeni ölçmedeki yeterliliğini göstermektedir. Bir fenomeni ölçmek için çok sayıda farklı sorulardan oluşan ölçekler gelişitirilebilir. Mevcut ölçek bu ölçekler uzayında hangi değere sahip olduğu önemlidir. Kaiser-Meyer Olkin örnekleme yeterliliği değeri, k maddeden oluşan mevcut örneğin fenomeni ölçmedeki benzerlerine göre yeterliliğini ortaya koyan bir değerdir. Değerin 0.5'den büyük olması gerekir. Değer 1'e yaklaştıkça mevcut ölçeğin fenomeni ölçmede yüksek yeterlilikte bir ölçek olduğu gösterir. Bartlett küresellik testi ise mevcut ölçeğin maddelerinin birbiri ile ilişkili olup olmadığını, ölçeğin en azından bir yada daha fazla altboyuttan oluşup oluşmadığını açıklar. Barlet küresellik testi olasılık değeri $p>0.05$ ise

ölçekteki maddelerin birbirinden bağımsız oldukları ya da yeterli korelasyon düzeyinde olmadıkları anlamına gelir. P<0.05 düzeyi ise ölçeğin fenomenin altboyutlarını ölçmede etkin olduğu anlamına gelir (Özdamar, 2016).

Ölçeklerin Kaiser-Meyer Olkin örnekleme yeterliliği değeri ile Bartlett küresellik test istatistikleri incelendikten sonra ideal faktör sayılarının ve yapılarının belirlenebilmesi amacıyla temel bileşenler yöntemi ve varimax döndürme tekniği ile faktör analizi uygulamasına geçilmiştir. İdeal faktör sayılarının belirlenebilmesi amacıyla 4 ayrı kriter göz önünde bulundurulmuştur. İlk olarak Kaiser kriteri olarak adlandırılan 1'den büyük özdeğer (eigen value) sayısı incelenmiştir. Daha sonra yamaş birikinti grafikleri incelenmiş, grafikte eğimin kaybolmaya başladığı ya da eğimi gösteren çizgini düşmeye başladığı noktanın işaret ettiği bileşen sayıları tespit edilmiştir. Yamaç birikinti grafiğinden sonra açıklanan yığımlı varyans oranı kriteri çerçevesinde açıklanan yığımlı varyans oranı incelenmiş açıklanan yığımlı varyans oranının %50 ve üzeri olduğu faktör sayıları tespit edilmiştir. Son olarak anlaşılabilirlik prensibi çerçevesinde birlikte faktör oluşturan maddeler içerik olarak incelenerek teorik olarak ilgisiz maddelerin birlikte faktör oluşturmadığı faktör sayılarına yönelinmiştir. Diğer yandan maddelerin faktör puanları da gözetim altında tutulmuştur. Faktör puanlarının 0.4'ün altında olmaması ve bir maddenin birden fazla faktöre 0.10 fark ile yaklaşmaması arzu edilen bir durumdur. Faktör analizi uygulamaları sırasında gerek faktör sayısı gerek maddelerin faktörlere dağılımı, gerekse faktör puanları eş zamanlı olarak denetlerek istatistiksel ve teorik olarak ideal çözüme ulaşılmaya çalışılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kaynaklardan yararlanılarak belirlenen faktör yapılarını, orjinal ölçeklerde önceden belirlenmiş genel kabul görmüş/tanımlanmış faktör yapılarını ya da öngörüsel olarak ileri sürülen faktör yapılarını denetlenek amacıyla yararlanılan bir irdeleme/denetleme ve test yöntemidir (Özdamar, 2016: 231).

Yapısal eşitlik modellerinin özel bir türü olan doğrulayıcı faktör analizi çalışmasında referans alınan model uyum indeksleri kaynakları ile birlikte Tablo 4.2' de sunulmuştur.

Tablo 4.2 Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
[1] CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
[2]AGFI	.90 ≤AGFI≤ 1.00	.85 ≤AGFI≤ .90
[3]GFI	.95 ≤GFI ≤ 1.00	.90 ≤GFI ≤ 95
[3]CFI	.95 ≤CFI ≤ 1.00	.90 ≤CFI ≤ .95
[3]NFI	.95 ≤NFI ≤ 1.00	.90 ≤NFI ≤ .95
[4]RMSEA	.00 ≤RMSEA≤ .05	.05 ≤RMSEA≤ .08

[1](Kline, 2011), [2](Schermelleh-Engel vd., 2003), [3](Baumgartner ve Homburg, 1996; Bentler, 1980; Bentler ve Bonett, 1980; Marsh vd., 2006), [4](Browne ve Cudeck, 1993)

Faktör analizi aşamalarından sonra elde edilen altboyut yapısı ile ölçeklere Cronbach's alpha güvenirlilik analizi uygulanmıştır. Cronbach's alpha bir ölçekteki soruların varyanslarının toplamı, genel varyansa bölünerek elde edilir. Alfa katsayısı ile bir ölçekteki soruların, belirli gruplar halinde, türdeş bir yapıyı oluşturup oluşturmadıkları belirlenmeye çalışılır. 0 ile 1 arasında değer alır. Alfa değerinin negatif çıkması, güvenirliliğin bozulduğu anlamına gelir (Karagöz, 2016).

Cronbach's alpha güvenirlilik analizi için referans değerleri ise Tablo 4.3'deki gibidir.

Tablo 4.3 Referans Cronabach's Alpha Katsayıları

Katsayı Aralığı	Güvenirlilik Düzeyi
X<0.50	Yetersiz Güvenirlilik Seviyesi
0.60 > X >0.50	Genel Kabul Gören Düzeyde Güvenilir
0.70 > X >0.60	İyi Derevede Güvenirlir
0.9 > X >0.70	Çok İyi Derecede Güvenirlir
1>X >0.90	Mükemmel Derecede Güvenirlir

Kaynak: Özdamar, 2016: 114.

4.5.2.1. İşyeri Nezaketsizliği Faktör Analizi

Çalışmanın bu kısımında araştırmanın ölçme araçlarından olan iş yeri nezaketsizliği ölçeği için yapısal geçerliliğin ortaya konulması amacıyla açıklayıcı faktör analizi ve veri ile uyumun denetlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucu ortaya çıkan fakör yapısının doğrulayıcı

faktör analizi bulguları ile revize edilmesinin ardından ulaşılan nihai faktör yapısına ait güvenirlilik istatistikleri yorumlanmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlilik analizine geçilmeden önce ölçeğe kayıp veri analizi(missing value analysis) uygulanmış ve farklı ölçek maddelerinde toplamda 39 adet kayıp veriye rastlanmıştır. Kayıp verilerin maddelere dağılımları incelendiğinde en fazla kayıp veriye sahip maddenin 4 adet kayıp veriye (%0.08) sahip olduğu görülmüştür. Kayıp veri oranının %5'in altında kalması sebebiyle söz konusu kayıp verilere ortalama değer atanmasına karar verilmiştir.

Kayıp veri sorunun çözümün ardında ölçekteki tekli ve çoklu uç değerler (outliners) incelenmiş 43 adet gözlemin (%8.48) tekli ve çoklu uç değer içerdiği gözlemlenmiştir. Uç değer içeren gözlem sayısının toplam gözlem sayısının %5'inde fazla olması sebebiyle söz konusu gözlemler silinmeden önce gözlemlerin tanımlayıcı gruplar bakımından homojen dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Uç değer içeren ve içermeyen gözlemlerin sıklığı tanımlayıcı gruplar bakımından farklılık arz etmesi söz konusu uç değerlerin belirli bir tanımlayıcı özelliğe sahip katılımcı grubunun herhangi bir anket maddesine örnekleme göre uç tepkisi olabileceğinde böyle bir uç tepkinin gözlem dışı bırakılmasının veride çarpıtma olacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan uç değer içeren ve içermeyen olarka iki kategorili bir değişken oluşturularak ankette yer alan tanımlayıcı özelliklere göre ki-kare testine tabi tutulmuştur. %5 anlamlılık seviyesinde uç değerlere her hangi bir tanımlayıcı grupta manidar bir şekilde daha fazla rastlandığı görülmediğinden ($p>0.05$) söz konusu uç değerler ölçeğin faktör analizleri ve güvenirlilik analizleri yapılırken örneklem dışında bırakılmıştır.

Kayıp değer ve uç gözlem sorunarının çözümlenmesinin ardından ölçeğe KMO ve Bartlet Testi uygunlanmıştır. KMO ve Bartlett test istatistikleri Tablo 4.4'de ki gibidir.

Tablo 4.4 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü		.881
Bartlett's Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki-Kare**	7185.716
	s.d	325
	p	.000

Tablo incelendiğinde ölçeğin KMO örnekleme yeterliliği bakımından (>0.5) ve Bartlett küresellik testi bakımından ideal yapıda bir ölçek olduğu söylenebilir. Daha açık bir ifade ile ölçek iş yeri nezaketsizliği olgusunu ölçmede oldukça yüksek yeterliliktedir (KMO>0.80). Ayrıca ölçeğin maddelerinin birbiri ile ilişkili olduğu ve en azından bir ya da daha fazla altboyuttan oluştuğu söylenebilir ($p<0.05$).

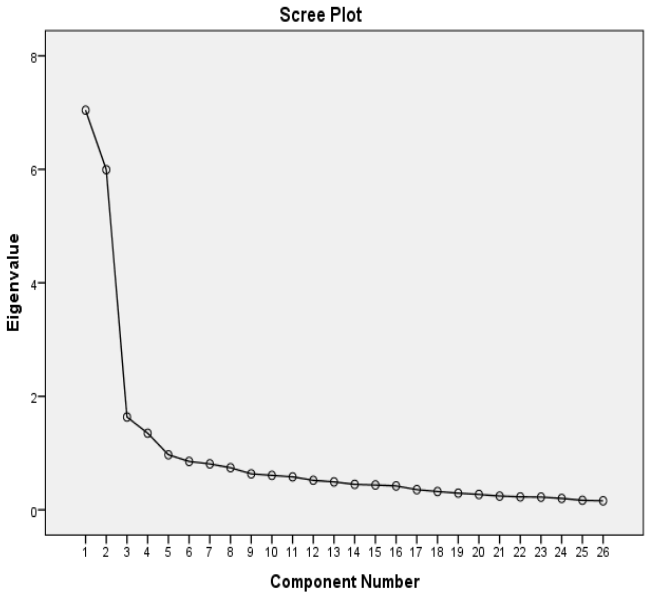
Ölçeğe serbest faktör sayısı ile uygulana faktör analizinde ölçeğin 4 faktörlü bir yapı gösterdiği gözlemlenmiştir. 4 faktörlü ölçek yapısında ilk dikkat çeken "*Diğer hemşireler hakkımda dedikodu yapar.”*maddesinin 2.faktör (F.P=0.438) ve 3.faktöre (F.P=0.428) yanaşık olmasıdır. Söz konusu maddenin ölçek dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Yapılan diğer incelemelerde başka herhangi bir maddenin birden fazla faktöre yanaşmadığı görülmüştür. Ardından tüm maddelerin faktör puanları incelenmiş tamamının yeterli düzeyde olduğu görülmüştür (F.P>0.4).

Son olarak maddelerin birlikte faktör oluşturduğu madde havuzları teorik açından birlikte değerlendirilmiştir. Yapılan bu değerlendirmelerde bir takım maddelerin kendileri ile ilgisiz başka maddeler ile birlikte faktör oluşturdukları gözlemlenmiştir. Söz konusu sorunun çözümü amacıyla beklendiği faktörde olmayan maddeler ölçek dışında bırakılarak faktör analizi tekrarlanmış, her tekrarda diğer maddelerin ilgili faktörlere yönelmesi beklenmiştir. Söz konusu tekar varimax rotasyonlarına şu maddelerin dışarıda bırakılmasına kadar devam edilmiştir; "*Diğer hemşireler ile tartışırız.”,* "*Çalıştığım yerde hemşireler arasında şiddetli öfke patlamaları veya hararetli tartışmalar yaşanır”.“Diğer hemşireler işlere daha az yardım etmelerine rağmen daha çok takdir beklerler.”ve ”Hasta/Hasta yakınları verdiğim bilgilere güvenmez ve daha yetkili biriyle konuşmak isterler.”* Söz konusu maddeler ölçek dışında bırakıldıktan sonra ulaşılan faktör yapısı istatistiksel ve teorik olarak ideal görünmektedir. Nihai madde sayısı ve faktör yapısı ile yapılan son varimax rotasyonunda faktörlerin açıkladıkları varyans oranları tablodaki gibidir.

Tablo 4.5 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Bileşen	İlk Öz Değerler			Rotasyon Kareler Yüklemesi		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	7.043	27.087	27.087	5.916	22.754	22.754
2	5.993	23.051	50.139	3.801	14.619	37.373
3	1.635	6.290	56.429	3.635	13.981	51.354
4	1.350	5.193	61.622	2.669	10.267	61.622
5	0.970	3.731	65.352			

Tablo 4.5 incelendiğinde ilk faktörün kendi başına ölçek varyansının yaklaşık %27'sini, ikinci faktörün yaklaşık %23'ünü, ilk iki faktörün birlikte yaklaşık %50'sini, üçüncü faktörün kendi başına yaklaşık %6'sını ilk üç faktörün birlikte yaklaşık %56'sını, dördüncü faktörün kendi başına yaklaşık %5'ini ilk dört faktörün birlikte yaklaşık %61'ini açıklayabildiği görülmektedir. İlk öz değerler incelendiğinde 4.faktörden itibaren özdeğerin 1'in altına düştüğü görülür. Diğer yandan faktörler tarafından açıklana varyans oranları incelendiğinde ise 4 faktörün toplam varyansın yaklaşık %62'sini açıklayabildiği görülür. Her iki kritere göre de 4 faktörlü yapı ölçek için ideal görünmektedir. Diğer yandan ölçeğin yamaç serpinti grafiği de faktör sayısı bakımından fikir verebilir. Yamaç serpinti grafiği grafikteki gibidir.



Şekil 4.4 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

Grafik incelendiğinde 3.faktöre kadar öz değer düşüşünün olduka yüksek olduğu 3.faktörden itibaren ise yavaşladığı görülür. Bu durumda yamaç serpinti grafiği ölçek için 3 ve üzeri sayıda faktör sayısının ideal olacağını göstermektdir.

Açıklayıcı faktör analizi rotasyon matrisi ise Tablo 4.6'daki gibidir.

Tablo 4.6 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Rotasyon Matrisi

Faktör Adı	Madde	Faktör Puanı			
		1	2	3	4
Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	B.30 Hasta/Hasta yakınları bana önemsiz veya aptalmışım gibi davranırlar.	.862			
	B.29 Hasta/Hasta yakınları bana hakaret eden yorumlarda bulunurlar.	.847			
	B.26 Hasta/Hasta yakınları bana karşı sözlü saldırılarda bulunurlar.	.813			
	B.23 Hasta/Hasta yakınları beni küçümserler.	.804			
	B.31 Hasta/Hasta yakınları bana karşı sabırsız ve öfkeli davranışlar sergilerler	.795			
	B.28 Hasta/Hasta yakınları yaşadıkları hayal kırıklıklarının acısını benden çıkarırlar.	.792			
	B.25 Hasta/Hasta yakınları iş performansımı eleştirirler.	.787			
	B.27 Hasta/Hasta yakınları benden mantıksız taleplerde bulunurlar.	.770			
	B.24 Hasta/Hasta yakınları mesleki anlamda yeterliliğimi sorgulayan yorumlarda bulunurlar.	.756			
Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	B.18 Çalıştığım doktorlar stresini, öfkesini benden çıkarır.		.771		
	B.20 Çalıştığım doktorlar sanki zamanım önemli değilmiş gibi davranır.		.770		
	B.19 Çalıştığım doktorlar endişelerime zamanında cevap vermez.		.733		
	B.16 Çalıştığım Doktorlar önemli olmayan konular hakkında bana bağırır.		.710		
	B.15 Çalıştığım Doktorlar benimle kaba bir biçimde konuşur.		.599		
	B.21 Çalıştığım doktorlar beni küçümser.		.584		
	B.17 Çalıştığım Doktorlar hata yaptığımda bana söylenir veya bağırırlar.		.510		
	B.12 Amirim/Yöneticim stresini, öfkesini benden çıkarır.			.741	

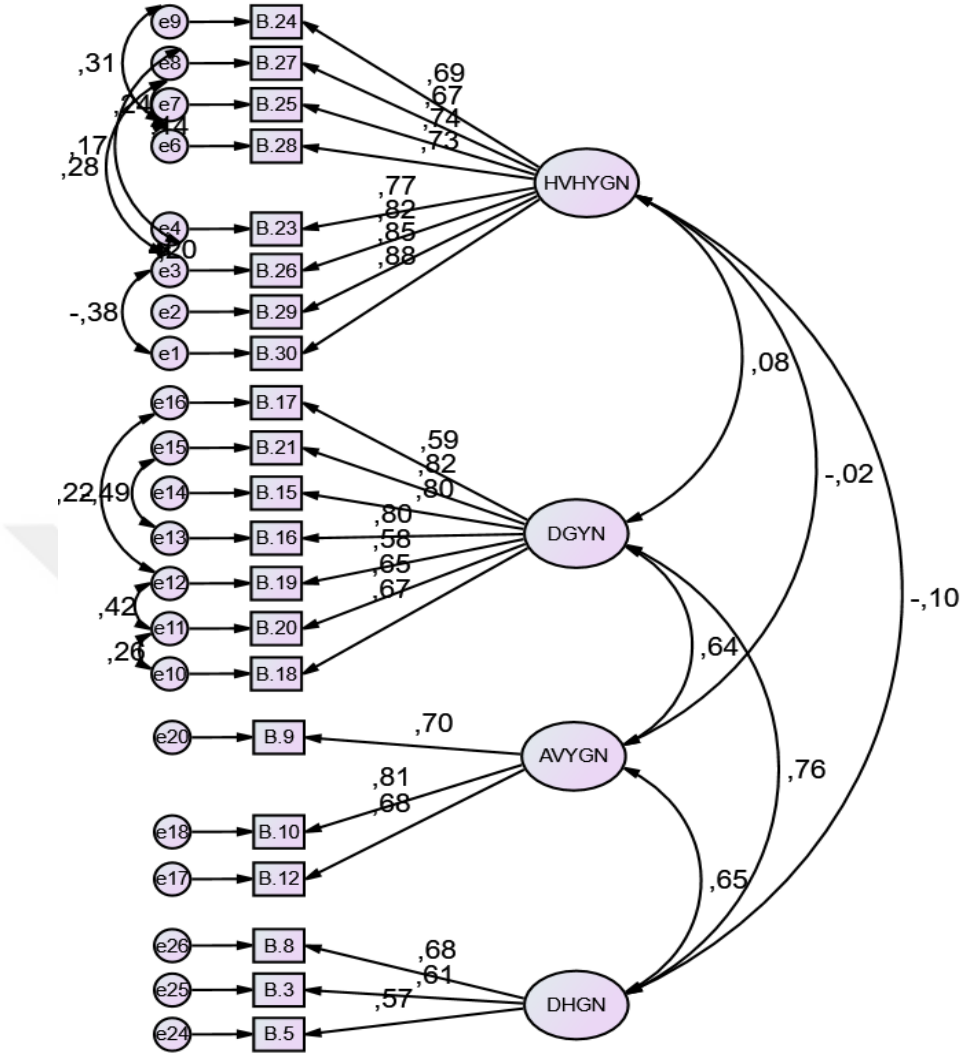
Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	B.10 Amirim/Yöneticim önemli olmayan konular hakkında bana bağırır.			.739	
	B.13 Amirim/Yöneticim endişelerime zamanında cevap vermez.			.722	
	B.9 Amirim/Yöneticim benimle kaba bir biçimde konuşur.			.721	
	B.14 Amirim/Yöneticim beni küçümser.			.677	
	B.11 Amirim/Yöneticim hata yaptığımda bana söylenir veya bağırır.			.621	
Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	B.6 Diğer hemşireler benim hakkımda kötü söylentiler yayarlar.				.701
	B.5 Çalıştığım yerde diğer hemşireler benimle kötü ağızla (argo, kaba vb. sözcüklerle) konuşurlar.				.672
	B.3 Diğer hemşireler bana bağırır.				.599
	B.8 Diğer hemşireler yaptığım çalışmalar üzerinde hak iddia ederler.				.586

*Tabloda anlaşılabilirlik sebebiyle 0.3'ün altındaki faktör puanları gösterilmemiştir.

Tablo 4.6 incelendiğinde tüm ölçek maddelerinin ait oldukları faktör ile 0.5'in üzerinde faktör puanına sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan ölçme madderinin faktör puanları incelendiğinde her maddenin yalnızca bir faktöre yanaşık olduğu görülür. Daha açık bir ifade ile birden fazla faktör ile ilişkili olan maddelerin asıl ilişkide olduğu faktör ile hesaplanan faktör puanı, diğer faktör veya faktörler ile hesaplanan faktör puanından en az 0.10 daha fazladır. Rotasyon matrisi son olarak maddelerin ait oldukları faktörler ile teorik ilişkisi bakımından incelendiğinde de tüm maddelerin kendileri ile ilişkili diğer maddeler ile teorik olarak uygun faktörler oluşturduğu gözlemlenmiştir.

İşyeri nezaketsizliği ölçeği açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yapısının veri ile uyumunu denetlemek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi uygulamasında tüm maddelerin %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı oldukları ($p<0.05$) ve yeterli büyüklükte oldukları görülmüştür (Standartize $\beta>0.4$). Fakat maddelerin kalıntı kareleri kovaryan matrisi incelendiğinde, bir takım maddelerin kalıntı karelerinin birbiri ile yüksek kovaryans ilişkisi içinde oldukları görülmüştür. Aynı faktörde yer alan dolayısıyla teorik olarak ilişkili maddelerin kalıntı kareleri biribiri ile ilişkilendirilerek söz konusu sorun çözümlenebilmektedir. Bu yaklaşım modifikasyon düzeltmesi (modificatiın indices) olarak bilinir. Fakat farklı faktörlerde yer alan maddelerin kalıntı karelerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesi teorik olarak yanlış olacaktır.

Farklı faktörlerde yer alan maddeler teorik olarak ilişkisizdir. Böyle bir durumda kalıntı kareleri kovaryanslarının yüksek olması model uyum indesklerini olumsuz etkileyecek ve model uyumu kabul edilebilirin altında olacaktır. Kalıntı kareler kovaryasn matrisi incelendiğinde şu maddelerin farklı faktörlerden maddeler ile yüksek kovaryans ilişkisinde olduğu görülmüştür; "*Amirim/Yöneticim endişelerime zamanında cevap vermez.",* "*Hasta/Hasta yakınları bana karşı sabırsız ve öfkeli davranışlar sergilerler*," "*Amirim/Yöneticim hata yaptığımda bana söylenir veya bağırır.", "Diğer hemşireler benim hakkımda kötü söylentiler yayarlar",* "*Amirim/Yöneticim beni küçümser*." İdeal bir model uyumu yakalamak amacıyla söz konusu maddeler ölçek dışında bırakılmıştır. Aynı faktöre ait maddelerin kalıntı kareleri arasındaki yüksek kovaryasn ilişkileri ise kalıntı kareler arasında çizilen kovaryans yolları ile düzeltilmiştir. Ölçek dışında bırakılan maddelerden ve kurulan modifikasyon düzeltme yollarından sonra ölçek Şekil 4.5 de görüldüğü gibidir.



Şekil 4.5 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Ölçeğe uygulanan nihai doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeskleri ise Tablo 4.7'de ki gibidir.

Tablo 4.7 İş Yeri Nezaketsizliği Ölçeği Model Uyum İndeksleri

CMIN	S.D	p	CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	HOELTER
469.082	172	0.000	2.727	0.889	0.917	0.942	0.912	0.061	216

Tablo 4.7 incelendiğinde ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi model uyum indekslerinden CMIN/DF mükemmel uyuma işaret ederken, AGFI, GFI, CFI, NFI ve RMSEA kabul edilebilir model uyumuna işaret etmekte olduğu görülür. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi tahmin istatistikleri ise Tablo 4.8'de ki gibidir.

Tablo 4.8 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri

Gösterge		Faktör	Standartize β	Standart Hata	Kritik Değer	p
B.30	←	Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik	0.879	-	-	-
B.29			0.848	0.037	23.757	0.000*
B.26			0.820	0.048	19.204	0.000*
B.23			0.773	0.046	20.107	0.000*
B.28			0.732	0.046	18.761	0.000*
B.25			0.739	0.047	18.960	0.000*
B.27			0.668	0.052	16.111	0.000*
B.24			0.69	0.044	17.212	0.000*
B.18	←	Doktorlardan görülen nezaketsizlik	0.671	-	-	-
B.20			0.650	0.087	14.907	0.000*
B.19			0.583	0.085	11.569	0.000*
B.16			0.805	0.063	14.828	0.000*
B.15			0.797	0.06	15.312	0.000*
B.21			0.824	0.078	15.152	0.000*
B.17			0.586	0.081	11.628	0.000*
B.12	←	Amir veya Yöneticelerden Görülen Nezaketsizlik	0.680	-	-	-
B.10			0.807	0.086	13.142	0.000*
B.9			0.697	0.079	12.251	0.000*
B.5	←	Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	0.566	0.07	9.731	0.000*
B.3			0.608	0.07	10.285	0.000*
B.8			0.676	-	-	-

*%5 anlamlılık düzeyinde anlamlılığı simgeler, - her faktör için bir temel göstergenin standart hata, kritik değer ve p değeri hesaplanmaz.

Tablo 4.8 incelendiğinde ölçekte kalan tüm maddelerin faktörlerin ve dolaysıyla ölçeğin ölçme işlevine %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve yeterli katkı yaptıkları görülür ($p<0.05$, Standartize $\beta>0.4$).

Ölçeğin açıklayıcı faktör analizi bulguları ve doğrulayıcı faktör analizi bulguları birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin 4 adet faktör ve 21 adet madde ile yapısal olarak geçerli ölçümler yapabileceği söylenebilir.

Ölçek ve faktörlerinin cronbach's alpha güvenirlilik istatistikleri ise Tablo 4.9'da ki gibidir.

Tablo 4.9 İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

Faktör /Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	3	0.642
Amir veya Yöneticeden Görülen Nezaketsizlik	3	0.770
Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	7	0.869
Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	8	0.923
İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği	21	0.855

Tablo 4.9 incelendiğinde *Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik* faktörünün **iyi derecede**, *Amir veya Yöneticelerden Görülen Nezaketsizlik* ve *Doktorlardan görülen nezaketsizlik faktörlerinin* **çok iyi derece**, *Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik faktörünün* ise **mükemmel derecede** güvenirlir ölçme araçları oldukları söylenebilir. *İşyeri Nezaketsizliği Ölçeğinin* güvenirlilik derecesi ise **çok iyi düzeydedir.**

4.5.2.2. Bilgi Paylaşma Tutumu Faktör Analizi

Ölçeğin farklı maddelerde toplam 11 adet kayıp gözlem içerdiği saptanmıştır. En az kayıp değer içeren madde 5 adet kayıp değer (%1) içermektedir. Söz konusu kayıp değer sayısının örnekleme oranı %5'in çok altında olduğundan kayıp değerlere ortalama atanması yoluyla kayıp veri sorunu çözümlenmiştir. Ölçek 10 adet değer (%2) içermektedir. Uç değer içeren gözlem sayısı tüm örneklemin %5'in altında olduğunda uç değerler için homojenlik araştırmasına gerek duyulmaksızın örneklem dışında bırakılmasına karar verilmiştir. Ölçeğe uygulanan KMO ve Bartlett test istatistikleri Tablo 4.10'daki gibidir.

Tablo 4.10 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü		0.731
Bartlett's Küresellik Testi	**Yaklaşık Ki-Kare**	1177.204
	s.d	10
	p	0.000

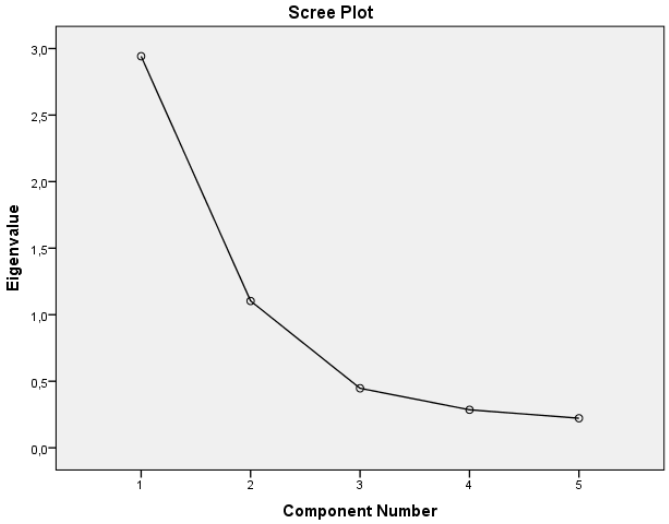
Tablo 4.10 incelendiğinde ölçeğin KMO örnekleme yeterliliği bakımından (>0.5) ve Bartlett küresellik testi bakımından ideal yapıda bir ölçek olduğu söylenebilir. Daha açık bir ifade ile ölçek bilgi paylaşım tutumunu ölçmede yeterliliğe sahiptir (KMO>0.70). Diğer yandan ölçek maddelerinin birbiri ile ilişkili olduğu ve en azından bir ya da daha fazla altboyuttan oluştuğu söylenebilir (p<0.05).

Ölçeğe serbest sayıda faktöre izin verilerek uygulanan varimax rotasyonunda ölçeğin tek faktörlü yapıya uygun olduğu görülmüş, ölçeğin, açıklanan varyans oranları, öz değer düşüşü, yamaç serpinti grafiği ve madde faktör puanları denetlenmiştir.

Tablo 4.11 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

	İlk Öz Değerler			Rotasyon Kareler Yüklemesi		
Bileşen	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	2.942	58.842	58.842	2.942	58.842	58.842
2	1.103	22.062	80.903			
3	.447	8.943	89.847			

Birinci faktör tek başına ölçek varyansının yaklaşık %59'unu, ikinci faktörün yaklaşık %22'sini, ilk iki faktör birlikte yaklaşık %81'ini açıklayabilmektedir. İlk faktörün varyansın yaklaşık %59'unu açıklayabilmesi ölçeğin orjinal yapısındaki gibi tek faktörlü bir yapıda kullanılabilirliğine dair olumlu bir bulgudur. Diğer yandan ilk öz değerler incelendiğinde ikinci faktörün öz değerinin de 1'den fazla olduğu görülür. Öz değerin 3.faktörden itibaren 1'in altına düşmesi bu bakımdan ölçeğin iki faktörlü yapıda daha ideal olacağını göstermektedir. Buna rağmen 2.faktörün öz değerinin 1'e oldukça yakın olması sebebiyle bu kriter bakımından ideal faktör sayısı konusunda esnek olunabileceği söylenebilir. Ölçeğin yamaç serpinti grafiği grafikteki gibidir.



Şekil 4.6 Bilgi Paylaşma Tutum Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği

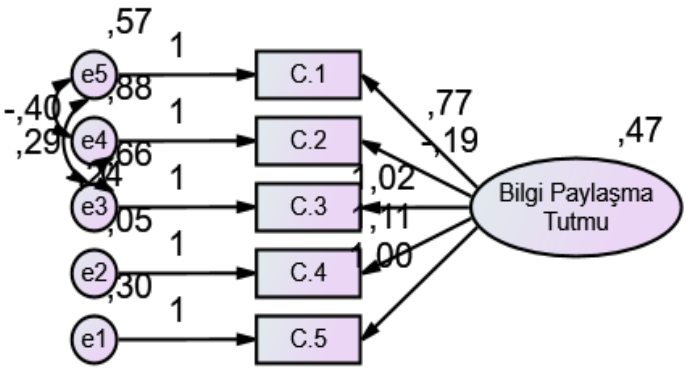
Grafik incelendiğinde 1 ile 2 faktör arasında öz değerin manidar bir şekilde düştüğü, 3. Faktörden sonra ise düşüşün büyük miktarda azaldığı görülür. Bu durumda yamaç serpinti grafiğine göre ölçek 1 ile 2 faktör arasında ideal yapıda olacaktır. Açıklanan varyans oranları, öz değerler, öz değer düşüşü ve ölçeğin orjinal yapısı dikkate alındığında ölçeğin faktör puanlarının uygun olması durumunda tek boyutlu yapısının kullanılabilir olduğu düşünülmektedir. Ölçeğin bileşen matrisi Tablo 4.12'deki gibidir.

Tablo 4.12 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Bileşen Matrisi

Madde	Bileşen 1
C.3 Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmanın hoş bir deneyim olduğunu düşünüyorum.	.845
C.4 Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak benim için değerlidir.	.840
C.1 Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmanın iyi olduğunu düşünüyorum.	.839
C.5 Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak zekice bir harekettir.	.766
C.2 Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmanın zarar verici olduğunu düşünüyorum.	-.482

Tablo 4.12 incelendiğinde tüm maddelerin faktör puanlarının 0.4'ün üzerinde olduğu, negatif tanımlı "*Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmanın zarar verici olduğunu düşünüyorum*." maddesinin ise mutlak değerce 0.4'den büyük faktör

puanına sahip olduğu görülür. Bu durumda ölçeğin tek faktörlü yapısının kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeğe tek faktörlü yapı ile uygulana doğrulayıcı faktör analizi şeması şekildeki gibidir.



Şekil 4.7 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeskleri ise Tablo 4.13'deki gibidir.

Tablo 4.13 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Model Uyum İndeksleri

CMIN	S.D	P	CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	HOELTER
0.727	2	0.495	0.364	0.996	0.999	1	0.999	0.000	6280

Tablo 4.13 incelendiğinde ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi model uyum indesklerinin tamamının mükemmel uyuma işaret ettiği görülür. Doğrulayıcı faktör analizi tahmin istatistikleri ise Tablo 4.14'de sunulmuştur.

Tablo 4.14 Bilgi Paylaşım Tutumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri

Gösterge		Ölçek	Standartize β	Standart Hata	Kritik Değer	p
C.5			.780	-	-	-
C.4			.959	.061	18.393	0.000*
C.3	←	Bilgi Paylaşma Tutumu	.653	.067	15.175	0.000*
C.2			-.142	.064	-3.053	0.002*
C.1			.576	.059	13.130	0.000*

Tablo 4.14 incelendiğinde C2 maddesi (Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmanın zarar verici olduğunu düşünüyorum) dışındaki maddelerin standartize

katsayılarının %5 anlamlılık düzeyinde manidar ve yeterli büyüklükte olduğu görülür. C2 maddesi ise %5 anlamlılık düzeyinde ölçeğe manidar katkı yapmakla beraber söz konusu katkı bir miktar azdır. Model uyum indesklerinin mükemmel uyuma işaret ettiği düşünüldüğünde C2 maddesinin ölçek dışında bırakılması gereksiz görülmüştür.

Ölçeğin açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin 5 adet madde ve tek faktörlü yapısının yapısal olarak geçerli ölçümler yapabilecek bir ölçek olduğuna karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlilik istatistikleri ise Tablo 4.15'de ki gibidir.

Tablo 4.15 Bilgi Paylaşma Tutumu Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

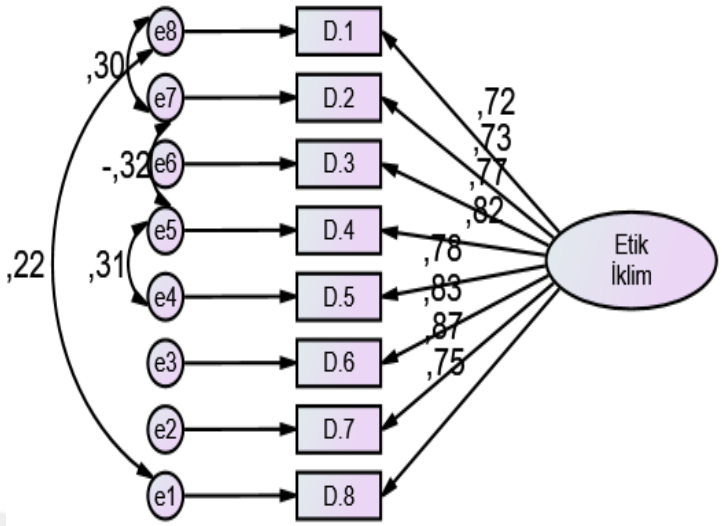
Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
Bilgi Paylaşma Tutumu	5	0.811

Tablo 4.15 görüldüğü üzere ölçek **çok iyi derecede** güvenirlir bir ölçme aracıdır. Ölçeğin faktör analizleri ve güvenirlilik analizi birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yüksek güvenirlilik ve geçerlilikte ölçüm yapabilecek bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

4.5.2.3. Etik İklim Algısı Faktör Analizi

Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik çalışması daha önce yapıldığından ölçeğin mevcut veri ile uyumunu denetlemek amacıyla **doğrulayıcı faktör analizi** ve veri için güvenirlilik düzeyini belirlemek amacıyla cronbach's güvenirlilik analizi uygulanmıştır.

Ölçeğe uygulanan kayıp veri analizinde farklı maddelerde toplam 16 gözlemin kayıp değer içerdiği görülmüştür. En fazla kayıp değer içeren maddenin 7 kayıp değer (%7) içermesi sebebiyle kayıp değer sorunu ortalama atayarak çözülmüştür. Ölçeğin toplam 23 adet uç değer (%4.5) içerdiği tespi edilmiş söz konusu uç değerler örneklem dışında bırakılarak analize geçilmiştir. Yapılan modifikasyon düzeltmeleri sonucu ölçek şekildeki gibidir.



Şekil 4.8 Algılanan Etik İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeskleri ise Tablo 4.16'daki gibidir.

Tablo 4.16 Algılanan Etik İklimi Ölçeği Model Uyum İndeksleri

CMIN	S.D	p	CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	HOELTER
41.762	16	0.000	2.610	0.954	0.980	0.991	0.985	0.058	371

Tablo 4.16 görüldüğü üzere ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi model uyum indesklerinden CMIN/DF ve RMSEA kabul edilebilir uyuma işaret ederken, AGFI, GFI, CFI ve NFI mükemmel model uyumuna işaret etmektedir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi tahmin istatistikleri Tablo 4.17'deki gibidir.

Tablo 4.17 Algılanan Etik İklimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri

Gösterge		Ölçek	Standartize β	Standart Hata	Kritik Değer	p
D.8	←	Algılanan Etik İklimi Ölçeği	.751			
D.7			.872	.060	20.063	0.000*
D.6			.835	.058	19.075	0.000*
D.5			.782	.062	17.592	0.000*
D.4			.822	.058	18.591	0.000*
D.3			.769	.062	17.368	0.000*
D.2			.734	.063	16.377	0.000*
D.1			.720	.060	18.180	0.000*

Tablo 4.17'de görüldüğü üzere tüm ölçek maddelerinin ölçek katkıları %5 anlamlılık düzeyinde manidar ve yeterli büyüklüktedir. ($p<0.05$). Algılanan etik iklimi ölçeği güvenirlilik istatistikleri ise Tablo 4.18'deki gibidir.

Tablo 4.18 Algılanan Etik İklimi Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
Algılanan Etik İklimi Ölçeği	8	0.930

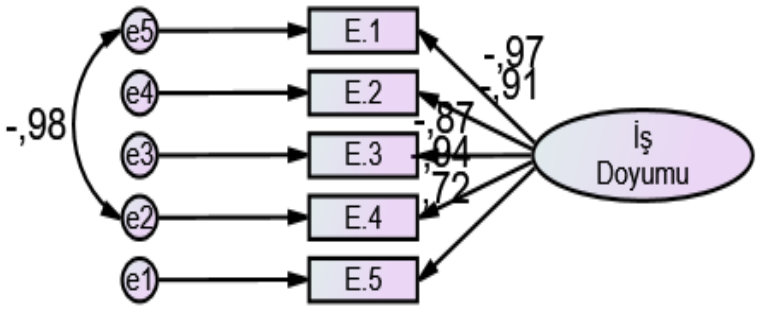
Tablo 4.18'de görüldüğü üzere ölçek **mükemmel güvenirlilikte** bir ölçme aracıdır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlilik istatistikleri birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yapısal olarak geçerli ve yüksek güvenirlilikte ölçme işlevini yerine getirebilecek bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

4.5.2.4. İş Doyumu Faktör Analizi

Ölçeğin faktör yapısı Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasında daha önce belirlendiğinden ölçek yapısının mevcut veri ile uyumunu denetlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve veri için güvenirlilik düzeyini belirlemek amacıyla cronbach's güvenirlilik analizi uygulanmıştır.

Ölçekte farklı maddelerde toplam 11 adet kayıp veri tespit edilmiştir. En fazla kayıp veriye sahip ölçek maddesi 3 adet (%0.06) kayıp veri içerdiğinden kayıp veriler ortalama değerler ile değiştirilmiştir. Ölçekte 7 adet uç değere(%1.4) rastlanmış söz konusu değerler doğrulayıcı faktör analizi için çözüm dışında bırakılmıştır.

Gerekli modifikasyon düzeltmelerinden sonra ölçek Şekil 4.9'daki gibidir.



Şekil 4.9 İş Doyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Tablo 4.19 İş Doyumu Ölçeği Model Uyum İndeksleri

CMIN	S.D	p	CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	HOELTER
6.498	4	0.016	1.661	0.980	0.995	0.999	0.997	0.036	1020

Tablo 4.19'da görüldüğü üzere tüm model uyum indeksleri mükemmel uyuma işaret etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi tahmin istatistikleri tablodaki gibidir.

Tablo 4.20 İş Doyumu Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri

Gösterge		Ölçek	Standartize β	Standart Hata	Kritik Değer	p
E.5	←	İş Doyumu	-0.717	0.033	-21.678	0.000*
E.4			0.940	0.024	34.643	0.000*
E.3			0.870	0.023	33.906	0.000*
E.2			0.909	0.023	39.302	0.000*
E.1			0.970	-	-	-

Tablo 4.20'de görüldüğü üzere ölçek maddelerinin tamamı %5 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak manidar ve yeterli büyüküktedir. Ölçeğin güvenirlilik istatistikleri ise tablodaki gibidir.

Tablo 4.21 İş Doyumu Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

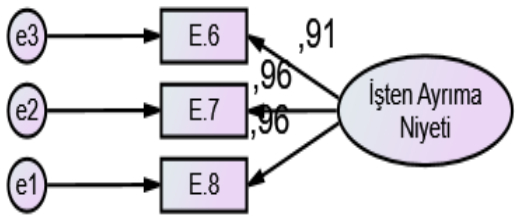
Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
İş Doyumı Ölçeği	5	0.940

Tablo 4.21'de görüldüğü üzere ölçek **mükemmel derecede** güvenilir bir ölçme aracıdır. İş doyumu ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlilik istatistikleri birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yapısal olarak geçerli ve yüksek güvenirlilikte bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

4.5.2.5. İşten Ayrılma Niyeti Faktör Analizi

Ölçeğin faktör yapısı Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasında daha önce belirlendiğinden ölçek yapısının mevcut veri ile uyumunu denetlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve veri için güvenirlilik düzeyini belirlemek amacıyla cronbach's güvenirlilik analizi uygulanmıştır.

Ölçekte toplam 8 adet gözlemin kayıp değer içerdiği tespit edilmiş, en fazla kayıp değer içeren maddenin toplam örnekleme oranın %0.06 olması dolayısıyla kayıp değerler ortalama değerler ile değiştirilip söz konusu sorun çözülmüştür. 18 adet uç değer içeren gözlem tespit edilmiş, uç değer içeren gözlemlerin tanımlayıcı özelliklere göre %5 anlamlılık düzeyinde farklılaşmadığı görüldüğünden söz konusu uç değer içren gözlemler örneklem dışında bırakılarak çözümleme yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 4.10'daki gibidir.



Şekil 4.10 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Ölçeğin yalnızca 3 madde içermesi ve serbestlik derecesinin sıfır olması sebebiyle serbetslik derecesine bağlı olan uyum indesklerinden CMIN/DF, AGFI ve RMSEA değeri hesaplanamıştır. Diğer uyum indeskleri Tablo 4.22'deki gibidir.

Tablo 4.22 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Model Uyum İndeksleri

CMIN	S.D	p	CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	HOELTER
0	0	0.00	-	-	1	1	1	-	3

Tablo 4.22'de görülüdüğü üzere hesaplanması mümkün olan uyum indeskleri mükemmel uyuma işaret etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi tahmin istatistikleri ise tablodaki gibidir.

Tablo 4.23 İşten Ayrılma Niyeti Doğrulayıcı Faktör Analizi Tahmin İstatistikleri

Gösterge		Ölçek	Standartize β	Standart Hata	Kritik Değer	P
E.8	←	İşten Ayrılma Niyeti	0.956	-	-	-
E.7			0.961	0.022	47.532	0.000*
E.6			0.906	0.025	37.927	0.000*

Tablo 4.23'de görüldüğü üzere ölçek maddelerinin ölçek katkıları %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak manidar ve olduka büyüktür. Ölçeğin güvenirlilik istatistikleri ise tablodaki gibidir.

Tablo 4.24 İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	0.958

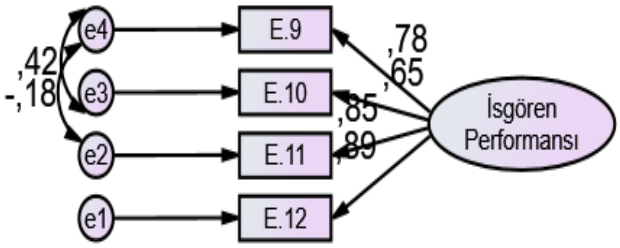
Tablo 4.24'de görüldüğü üzere ölçek mükemmel derecede güvenilir bir ölçme aracıdır. İşten ayrılma niyeti ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlilik istatistikleri birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yapısal olarak geçerli ve yüksek güvenirlilikte bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

4.5.2.6. İşgören Performansı Faktör Analizi

Ölçeğin faktör yapısı Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasında daha önce belirlendiğinden ölçek yapısının mevcut veri ile uyumunu denetlemek amacıyla

doğrulayıcı faktör analizi ve veri için güvenirlilik düzeyini belirlemek amacıyla cronbach's güvenirlilik analizi uygulanmıştır.

Ölçekte farklı maddelerde toplam 8 adet kayıp değer tespit edilmiş, en fazla kayıp değer içeren gözleme sahip maddenin toplam 2 (%0.04) kayıp değer içermesinden dolayı kayıp değerlere ortalama değerler atanarak kayıp değer problemi çözümlenmiştir. Ölçekte 19 adet uç değer içeren gözlem tespit edilmiş, uç değer içeren gözlemlerin tanımlayıcı özelliklere göre %5 anlamlılık düzeyinde farklılaşmadığı görüldüğünden uç değer içren gözlemler örneklem dışında bırakılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi şeması Şekil 4.11'deki gibidir.



Şekil 4.11 İşgören Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi Şeması

Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeskleri Tablo 4.25' deki gibidir.

Tablo 4.25 İşgören Performansı Ölçeği Model Uyum İndeskleri

CMIN	S.D	p	CMIN/DF	AGFI	GFI	CFI	NFI	RMSEA	HOELTER
0	0	0.00	-	-	1	1	1	-	8

Doğrulayıcı faktör analizinde serbestlik derecesinin sıfır olması sebebiyle serbetslik derecesine bağlı CMIN/DF, AGFI ve RMSEA değerleri hesaplanamamıştır. Diğer uyum indeskleri ise mükemmel uyumu işaret etmektedir. Ölçeğin güvenirlilik istatistikleri ise Tablo 4.26' daki gibidir.

Tablo 4.26 İşgören Performansı Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı
İşgören Performansı Ölçeği	4	0.880

Tablo 4.26'da görüldüğü üzere ölçek **çok iyi derecede** güvenilir bir ölçme aracıdır. Ölçeğe uygulanan doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlilik istatistikleri birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yapısal olarak geçerli ve yüksek güvenirlilikte bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

4.5.3. Ölçek Sorularına ilişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Yapısal model analizlerinden önce modelin sağlıklı bir biçimde hesaplanması yorumlanması amacıyla ana ve alt boyutlara ilişkin betimsel istatistikler ve ve korelasyon analizi ile ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır. Ölçeklere ve alt boyutlarına ait frekans değerleri Tablo 4.27 de gösterilmiştir.

Tablo 4.27 Ölçek ve Altboyut Betimsel İstatistikleri

Değişken	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	S.S
Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	507	1.00	4.33	1.30	0.51
Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	507	1.00	5.00	1.26	0.58
Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	507	1.00	3.86	1.34	0.50
Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	507	1.00	4.63	2.14	0.82
Toplam Nezaketsizlik	507	1.00	3.59	1.51	0.41
Bilgi Paylaşma Tutumu	507	1.80	5.00	4.18	0.71
Etik İklim Algısı	507	1.00	5.00	3.67	0.85
İş Doyumu	507	1.60	4.40	3.55	0.68
İşten Ayılma Niyeti	507	1.00	5.00	2.00	1.20
İş Gören Performansı	507	1.75	5.00	4.27	0.64

$\bar{X}$=Ortalama, S.S=Standart Sapma

Ölçekler ve alt boyutlarına ait frekans tablosuna göre işyeri nezaketsizliği alt boyutlarından en yüksek puanı hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik boyutu almıştır. Yani çalışmaya katılan hemşireler daha çok hasta ve hasta yakınlarından

nezaketsizlik görmektedirler. En düşük puanı alan ortalama ise amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik boyutudur. İşyeri nezaketsizliği genel ortalamaya baktğımızda 1,51 puana sahiptir. Ölçek sorularına *1= Hiçbir Zaman, 5= Nerdeyse Her Zaman* skalasında cevap verildiği düşünüldüğünde çalışmaya katılan hemşirelerin işyerinde nezaketsiz davranışlarla nadiren karşılaştıklarını söylemek doğru olacaktır.

Hemşilerin bilgi paylaşma tutumu sorularına verdikleri cevapların ortalaması 4,18 olarak hesaplanmıştır. Buna göre hemşirelerin bilgiyi paylaşma konusundaki tutumlarının olumlu yönde (*1= Asla, 5= Daima skalasına göre*) olduğunu söyleyebiliriz.

Hemşirelerin hastane etik iklimi algıları 3,67 puana sahiptir. Etik iklim algısı sorularına verilen cevaplar *3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum* cevaplarına denk gelmektedir. Bu durumda hemşirelerin çalıştıkları hastanedeki etik iklime yönelik algıları olumlu düzeydedir. Bu ise etik kuralların ve etik iklimin işyeri nezaketsizliğiyle olan ilişkisi düşünüldüğünde çalışma kapsamında işyeri nezaketsizliği düzeyinin düşük olmasının nedenlerinden biri olarak gösterilebilir.

Hemşirelerin iş çıktıları içerisinde yer alan iş doyumu ölçeği sorularına verdikleri cevapların ortalaması 3,55 olarak hesaplanmıştır. Buna göre hemşirelerin iş doyumları orta düzeydedir. İşten ayrılma niyetleri ise 2 puan almıştır. Bu puan likert skalasında *katılmıyorum* ifadesine denk düşmektedir. Buna göre işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu sonucuna ulaşabiliriz. Son olarak hemşirelerin işgören performans ölçeği sorularına verdikleri cevapların ortalamaları 4,27 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre çalışmaya katılan hemşirelerin performans düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

İşyeri nezaketsizliğinin iş doyumunu azalttığını, işten ayrılma niyetini artırdığını ve performansı düşürdüğünü daha önceki bölümlerde çeşitli çalışmalara atıflarda bulunurak açıklamıştık. Çalışma kapsamında işyeri nezaketsizliği ortalamasının düşük düzeyde çıkması yukarıda bahsi geçen iş çıktıları puanlarını destekler niteliktedir.

Verilerin normal dağılımına sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla ölçek ve alt boyutlarına normal dağılım testleri uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi

sonucunda Pearson korelasyon katsayısı, verilerin normal dağılmadığı durumlarda ise Sperman korelasyon katsayısı kullanılacaktır.

Tablo 4.28 Ölçek ve Altboyut Normal Dağılım Test İstatistikleri

Değişken	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Çarpıklık		Basıklık	
	ist.	s.d	p	ist.	s.d	p	ist.	S.H	ist.	S.H
Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	.320	507	.000	.653	507	.000	2.311	.108	6.559	.217
Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	.382	507	.000	.508	507	.000	3.552	.108	15.835	.217
Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	.254	507	.000	.723	507	.000	1.862	.108	3.543	.217
Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	.110	507	.000	.944	507	.000	.256	.108	-.981	.217
Toplam Nezaketsizlik	.177	507	.000	.860	507	.000	1.704	.108	4.328	.217
Bilgi Paylaşma Tutumu	.179	507	.000	.892	507	.000	-1.118	.108	1.071	.217
Etik İklim Algısı	.131	507	.000	.922	507	.000	-1.019	.108	.875	.217
İş Doyumu	.193	507	.000	.863	507	.000	-1.221	.108	1.055	.217
İşten Ayılma Niyeti	.221	507	.000	.791	507	.000	1.173	.108	.246	.217
İş Gören Performansı	.173	507	.000	.888	507	.000	-1.035	.108	1.510	.217

Tablo 4.28 incelenediğinde görüleceği üzere tüm ölçek ve altboyutların normal dağılım test istatistikleri anlamlılık değerleri 0.05'den küçüktür. Bu durumda ölçek ve alt boyutların %5 anlamlılık düzeyinde manidar bir şekilde normallikten uzak dağılım sergiledikleri söylenebilir, diğer yandan çarpıklık ve basıklık değerleri ile normal dağılım için çarpıklık değerinin 0, basıklık değerinin ise 3 referans değeleri karşılaştırıldığında çoğu değişkenin manidar bir şekilde sağa ve sola çarpık, bir kısmının oldukça basık bir kısmının ise oldukça dik olduğu görülür. Bu şartlar altında normal dağılım varsayımı gerektiren testlerin uygulanması güvenirliliği azaltacaktır. Bu nedenle spearman korelasyon katsayısı kullanılacaktır.

Normal dağılmayan veriler kullanılarak örneklem boyutuna bağlı olarak bir takım tahmin teknikleri ile yapısal eşitlik modellemesi yapmak mümkündür; Hu vd. (1992) normal dışılıkta 2500 de daha fazla örnekleme ML ve GLS'nin iyi sonuçlar verdiğini bulgulamıştır. GLS ise küçük örneklemde daha iyi iş çıkarmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2015).

Yapısal model analizine geçmeden önce modelin işleyişinin sağlıklı biçimde kurgulanması için ve doğru sonuçlar elde edebilmek adına değişkenler arasındaki ilişkiyi ve yönünü belirleyen korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi iki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını, şayet ilişki bulunuyor ise bu ilişkinin şiddetini ortaya koyan istatistiki analiz yöntemidir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler almakla birlikte, korelasyon katsayılarında;

0.00 ile .25 arası değerin 'çok zayıf',

0.26 ile 0.49 arası değerin 'zayıf',

0.50 ile 0.69 arası değerin 'orta',

0.70 ile 0.89 arası değerin 'yüksek',

0.90 ile 1.00 arası değerin ise 'çok yüksek' olduğu ifade edilir. Korelasyon katsayısının pozitif olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğunu, negatif olması ise ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 4.29 Korelasyon Analizi

Değişken		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	r	1.000									
	p										
	n	507									
2.Amir ve Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	r	**.539**	1.000								
	p	.000									
	n	507	507								
3.Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	r	**.587**	**.590**	1.000							
	p.	.000	.000								
	n	507	507	507							
4.Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	r	**.100**	.330	.001	1.000						
	p	.024	.463	.980							
	n	507	507	507	507						
5. Toplam Nezaketsizlik	r	**.358**	**.445**	**.490**	**.765**	1.000					
	p	.000	.000	.000	.000						
	n	507	507	507	507	507					
6.Bilgi Paylaşma Tutumu	r	**-.125**	**-.198**	**-.123**	**-.132**	**-.141**	1.000				
	p	.005	.000	.006	.003	.000					
	n	507	507	507	507	507	507				
7.Etik İklim Algısı	r	**-.363**	**-.377**	**-.538**	**-.390**	**-.439**	**.**071	1.000			
	p	.000	.000	.000	.004	.000	.113				
	n	507	507	507	507	507	507	507			
8.İş Doyumu	r	**-.192**	**-.214**	**-.296**	**-.228**	**-.316**	.070	**.420**	1.000		
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.114	.000			
	n	507	507	507	507	507	507	507	507		
9.İşten Ayılma Niyeti	r	**.279**	**.280**	**.401**	**.155**	**.345**	.053	**-.454**	**-.501**	1.000	
	p.	.000	.000	.000	.000	.000	.230	.000	.000		
	n	507	507	507	507	507	507	507	507	507	
10.İşgören Performansı	r	**-.246**	**-.158**	**-.182**	**-.290**	**-.326**	**,398**	**.264**	**.179**	**-.182**	1.000
	p	.005	.000	.044	.000	.000	.000	.002	.000	.006	
	n	507	507	507	507	507	507	507	507	507	507

Değişkenler arasında tama yakın çoklu doğrusal bağıntı problemine yol açabilecek bir korelasyon ilişkisi yoktur (r<0.80). Bu durumda söz konusu değişkenler için yapısal eşitlik modellemesi uygulanabilir. Korelasyon analizi sonucunda;

Bilgi paylaşma tutumu ile diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik arasında r= -0.125 (p<0.01) oranında; amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik arasında

r= -0.198 (p<0.01) oranında; doktorlardan görülen nezaketsizlik arasında r= -0.123 (p<0.01) oranında; hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik arasında r= -0.132 (p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayıları <0.25 değerinin altında olduğundan **işyeri nezaketsizliği boyutları ile bilgi paylaşma tutumu arasındaki ilişkinin çok zayıf** olduğunu söyleyebiliriz.

Etik iklim algısı ile diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik arasında r= -0.363 (p<0.01) oranında; amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik arasında r= -0.377 (p<0.01) oranında; hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik arasında r= -0.390 (p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon katsayıları 0.26 ile 0.49 değerin arasında yer aldığı için söz konusu **boyutlar ile etik iklim algısı arasındaki ilişkinin zayıf** olduğunu söyleyebiliriz. Etik iklim algısı ile doktorlardan görülen nezaketsizlik arasında ise r= -0.538 (p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı 0.50 ile 0.69 değerin arasında yer aldığı için **doktorlardan görülen nezaketsizlik ile etik iklim algısı arasındaki ilişkinin orta düzeyde** olduğunu söyleyebiliriz Etik iklim algısı ile bilgi paylaşma tutumu arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

İş doyumu ile diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik arasında r= -0.192 (p<0.01) oranında; amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik arasında r= -0.214 (p<0.01) oranında; hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik arasında r= -0.228 (p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon katsayıları <0.25 değerinin altında arasında yer aldığı için **söz konusu boyutlar ile etik iklim algısı arasındaki ilişkinin çok zayıf** olduğunu söyleyebiliriz. İş doyumu ile doktorlardan görülen nezaketsizlik arasında ise r= -0.296 (p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı 0.26 ile 0.49 değerin arasında yer aldığı için **doktorlardan görülen nezaketsizlik ile iş doyumu arasındaki ilişkinin zayıf** olduğunu söyleyebiliriz. İş doyumu ile etik iklim algısı arasında r= 0.420 (p<0.01) oranında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı 0.26 ile 0.49 değerin arasında yer aldığı için **iş doyumu ile etik iklim arasındaki ilişkinin zayıf** olduğunu söyleyebiliriz.

İşten ayrılma niyeti ile diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik arasında r= 0.279 (p<0.01) oranında; amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik arasında r= 0.280 (p<0.01) oranında; doktorlardan görülen nezaketsizlik arasında r= 0.401 (p<0.01) oranında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon katsayıları 0.26 ile 0.49 değerin arasında yer aldığı için **söz konusu boyutlar ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin zayıf** olduğunu söyleyebiliriz. İşten ayrılma niyeti ile hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik arasında ise r= 0.155 (p<0.01) oranında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı <0.25 değerinin altında yer aldığı için **hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin çok zayıf** olduğunu söyleyebiliriz. İşten ayrılma niyeti ile etik iklim algısı arasında r= -0.454 (p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı 0.26 ile 0.49 değerin arasında yer aldığı için **işten ayrılma niyeti ile etik iklim arasındaki ilişkinin zayıf** olduğunu söyleyebiliriz. İşten ayrılma niyeti ile iş doyumu arasında r= -0.501(p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı 0.50 ile 0.69 değerin arasında yer aldığı için **işten ayrılma niyeti ile iş doyumu arasındaki ilişkinin orta düzeyde** olduğunu söyleyebiliriz.

İşgören performansı ile diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik arasında r= -0.246 (p<0.01) oranında; amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik arasında r= -0.158 (p<0.01) oranında; doktorlardan görülen nezaketsizlik arasında r= -0.182 (p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Korelasyon katsayıları <0.25 değerinin altında yer aldığı için **söz konusu boyutlar ile işgören performansı arasındaki ilişkinin çok zayıf** olduğunu söyleyebiliriz. İşgören performansı ile hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik arasında ise r= -0.290 (p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı 0.26 ile 0.49 değerin arasında yer aldığı için **hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik ile işgören performansı arasındaki ilişkinin zayıf** olduğunu söyleyebiliriz. İşgören performansı ile etik iklim algısı arasında r= 0.254 (p<0.01) oranında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı 0.26 ile 0.49 değerin arasında yer aldığı için **işgören performansı ile etik iklim arasındaki ilişkinin zayıf** olduğunu söyleyebiliriz. İşgören performansı ile iş doyumu arasında r= 0.179 (p<0.01) oranında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon

katsayısı <0.25 değerinin altında yer aldığı için **işgören performansı ile iş doyumu arasındaki ilişkinin çok zayıf** olduğunu olduğunu söyleyebiliriz. İşgören performansı ile işten ayrılma niyeti arasında r= -0.182 (p<0.01) oranında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı <0.25 değerinin altında yer aldığı için **işgören performansı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin çok zayıf** olduğunu olduğunu söyleyebiliriz.

Son olarak işyeri nezaketsizliğinin toplam puan ortalamasının diğer değişkenlerle ilişkisine bakılacak olursa; toplam nezaketsizlik ile bilgi paylaşma tutumu arasında r= -0.141 (p<0.01) oranında negatif yönlü, anlamlı ve çok zayıf bir ilişki; etik iklim algısı ile r= -0.439 (p<0.01) oranında negatif yönlü anlamlı ve zayıf bir ilişki; iş doyumu ile r= -0.316 (p<0.01) oranında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki; işten ayrılma niyeti ile r= 0.345 (p<0.01) oranında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki ve işgören performansı ile r= -0.326 (p<0.01) oranında negatif yönlü, anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4.5.4. Yapısal Eşit Modeli ve Modelin Test Edilmesi

Araştırmada bir takım hipotezlerin aracılık ilişkisi incelemesi içermesi sebebiyle sürekli değişkenler arasındaki ilişkiler iki adet yapısal eşitlik modeli ile incelenecektir. Aracı etkinin test edilebilmesi için Baron ve Keny (1986)'e göre 4 temel şart bulunmaktadır.

Birinci şart; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması,

İkinci şart; bağımsız değişkenlerin moderatör değişken üzerinde istatistiksel bir etkisinin olması,

Üçüncü şart; moderatör değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olması ve

Dördüncü şart; moderatör değişken, bağımsız değişkenler ile birlikte modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak azalmalı, ortadan kalkmalı veya yön değiştirmelidir (Baron ve Keny, 1986).

Moderatör etki şartlarının sınanabilmesi **3 regresyon analizi** ile mümkün olabilir. İlk regresyon analizinde birinci şart, ikinci regresyon analizinde ikinci şart ve üçüncü regresyon analizinde üçüncü ve dördüncü şartın sağlanıp sağlanmadığı test edilebilir. Çalışmada regresyon analizine bir alternatif olan yapısal eşitlik modelleri kullanılmıştır. Moderatör etki şartlarının yapısal eşitlik modellerinde incelenmesi iki yapısal model ile mümkündür. Birinci modelde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisi hesaplanırken, ikinci modelde bağımsız değişkenin aracı değişken ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri hesaplanabilir.

Yapısal eşitlik modelleri ile sınamalar aşamalı olarak önerilen test modeli ve ardından aralarında ilişki bulunmayan değişkenler bakımından revize edilmiş revize test modelleri ile tamamlanmıştır. Önerilen ilk modellere ait yapısal eşitlik modeli bulgularında bir takım değişkenler arasında ilişki bulunmaması sebebiyle, ortaya çıkabilecek uyum indesklerinin kabul edilebilir seviyenin altında olması sorunu modeller revize edilerek düzeltilmiştir.

Aracılık ilişkisi için ilk şartın sınanacağı birinci yapısal eşitlik modeli çözümlemesi ile irdelenecek araştırma hipotezleri şu şekildedir;

- ***H_1: İşyeri nezaketsizliği bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

- **H_{1a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{1b}:** Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı biretkiye sahiptir.
- **H_{1c}:** Doktorlardan görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{1d}:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

- ***H_2: İşyeri nezaketsizliği iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

- **H_{2a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

- **H_{2b}:** Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{2c}:** Doktorlardan görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı biretkiye sahiptir.
- **H_{2d}:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı biretkiye sahiptir.

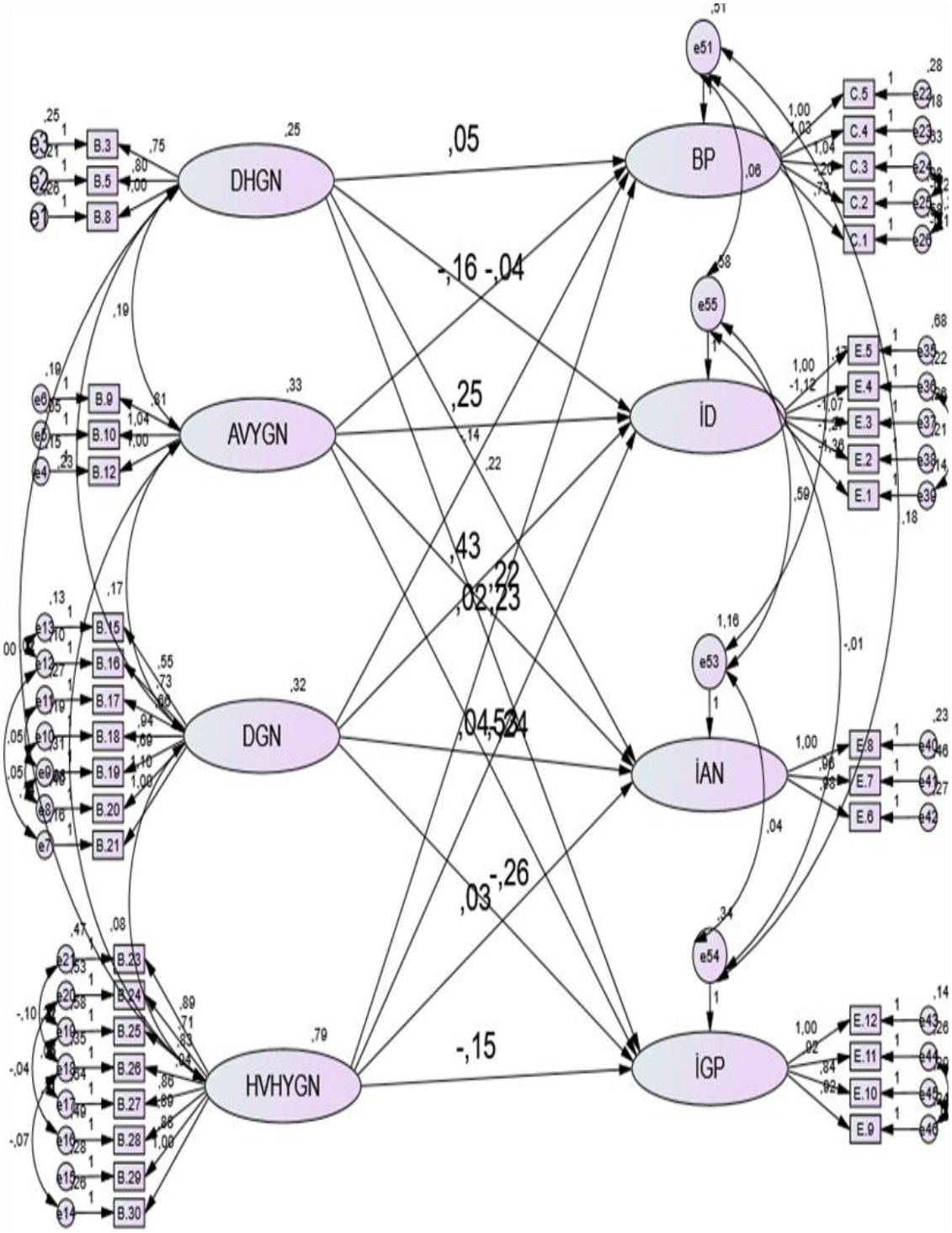
- ***H_3: İşyeri nezaketsizliği işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

- **H_{3a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı biretkiye sahiptir
- **H_{3b}:** Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir
- **H_{3c}:** Doktorlardan görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{3d}:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı biretkiye sahiptir.

- ***H_4: İşyeri nezaketsizliği işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.***

- **H_{4a}:** Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı biretkiye sahiptir.
- **H_{4b}:** Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- **H_{4c}:** Doktorlardan görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı biretkiye sahiptir.
- **H_{4d}:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı biretkiye sahiptir.

Hipotezlerin sınanması amacıyla birinci yapısal eşitlik modeline ait önerilen hipotez test modeli Şekil 4.12'deki gibidir.



DHNG: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik; **AVYGN:**Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik; **DGN:** Doktorlardan görülen nezaketsizlik; **HVHYGN:** Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik; **BP:**Bilgi paylaşma tutumu**;İD**:İş doyumu; **İAN:** İşten ayrılma niyeti; **İGP:** İşgören performansı.

Şekil 4.12 Önerilen 1.Yapısal Eşitlik Test Model

Birinci yapısal eşitlik test modeline ait bulgular ise Tablo 4.30'daki gibidir.

Tablo 4.30 Önerilen Birinci Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Hipotez	Bağımlı Değişken	←	Bağımsız Değişken	β	S.H	K.D	p
H_{1a}	Bilgi Paylaşma Tutumu	←	Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	0.037	0.227	0.238	0.812
H_{1b}			Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	-0.130	0.103	-1.592	0.111
H_{1c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	-0.110	0.156	-0.904	0.366
H_{1d}			Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	0.030	0.045	0.529	0.597
H_{2a}	İş Doyumu	←	Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	-0.023	0.231	-0.169	0.866
H_{2b}			Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	0.174	0.105	2.420	**0.016***
H_{2c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	0.291	0.161	2.665	**0.008***
H_{2d}			Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	0.043	0.046	0.872	0.383
H_{3a}	İşten Ayrılma Niyeti	←	Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	0.094	0.333	0.665	0.506
H_{3b}			Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	0.108	0.151	1.476	**0.040***
H_{3c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	0.254	0.23	2.305	**0.021***
H_{3d}			Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	0.025	0.067	0.502	0.616
H_{4a}	İş Gören Performansı	←	Diğer Hemşirelerden Görülen Nezaketsizlik	0.180	0.192	1.180	0.238
H_{4b}			Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	-0.216	0.087	-2.748	**0.006***
H_{4c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	-0.234	0.132	-1.970	**0.049***
H_{4d}			Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	-0.217	0.038	-4.009	**0.000***

Model Uyum İndeksleri

χ^2=2370	S.D=620	P=0.000
χ^2/s.d =3.824	NFI=0.833	RMSEA=0.075
AGFI=0.766	NNFI(TLI)=0.853	PNFI=0.735
GFI=0.804	RFI=0.811	PGFI=0.673
CFI=0.870	IFI=0.871	HOELTER=151

*%5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiyi, S.H standart hatayı,K.D kritik değeri simgeler.

Tablo 4.30 incelendiğinde model uyum indesklerinden χ^2/s.d, AGFI, GFI, CFI, TLI, RFI, IFI değerlerinin kabul edilebilir sınırın altında fakat sınıra yakın olduğu RMSEA, PNFI ve PGFI değerlerinin ise kabul edilebilir uyuma işaret ettiği görülmektedir. Bununla birlikte kabul edilebilir sınırın altında olan model uyum indesklerinin model revizyonu sonrası iyileşeceği düşünülmektedir.

Birinci modele ait bulgular hipotezler eşliğinde incelendiğinde;

- Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadığı görülür (β=0.037, p>0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin diğer hemşirelerden gördükleri nezaketsiz tutumlar ile hemşirelerin bilgi paylaşma tutumları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu durumda H_{1a} hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

- Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (β=-0.130, p>0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin amir veya yöneticilerden gördükleri nezaketsiz tutumlar ile hemşirelerin bilgi paylaşma tutumları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu durumda H_{1b} hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

- Doktorlardan görülen nezaketsizliğin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür (β=-0.110, p>0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin doktorlardan gördükleri nezaketsiz tutumlar ile hemşirelerin bilgi paylaşma tutumları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu durumda H_{1c} hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

- Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinin ise yine aynı şekilde %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (β=0.03, p>0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin hasta ve hasta yakınlarından gördükleri nezaketsiz tutumlar ile hemşirelerin bilgi paylaşma tutumları arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu durumda H_{1d} hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

- Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğin iş doyumu üzerindeki etkisine baktığımızda %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir (β=-0.023,

p>0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin diğer hemşirelerden gördükleri nezaketsiz tutumlar ile hemşirelerin iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bu durumda H_{2a} hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

- Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğin iş doyumu üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde **pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır** (β=0.174, p<0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin amir veya yöneticilerden gördükleri **nezaketsiz tutumlar artıkça hemşirelerin iş doyumları artmaktadır**. **H_{2b} hipotezi desteklenmiştir.** Söz konusu bulgu mantıksal olarak anlamsız olsada **değişkenler arasında tespit edilen pozitif ve anlamlı ilişkiden dolayı yapısal eşitlik modellemesinden çıkarılmamıştır.**

- Doktorlardan görülen nezaketsizliğin iş doyumu üzerindeki etkisinin %5 anlamlılık düzeyinde **pozitif bir etkiye sahip olduğu** tespit edilmiştir (β=0.291, p<0.05). Daha açık bir ifade ile **hemşirelerin doktorlardan gördükleri nezaketsiz tutumlar artıkça hemşirelerin iş doyumları artmaktadır**. **H_{2c} hipotezi desteklenmiştir.** Söz konusu bulgu mantıksal olarak anlamsız olsada **değişkenler arasında tespit edilen pozitif ve anlamlı ilişkiden dolayı yapısal eşitlik modellemesinden çıkarılmamıştır.**

- Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsiz tutumların iş doyumu üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır (β=0.043 p>0.05). Bu durumda H_{2d} hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

- Diğer hemşirelerden görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır (β=0.094 p>0.05).. Bu durumda H_{3a} hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

- Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde **pozitif bir etkiye sahip olduğu** tespit edilmiştir (β=0.108, p<0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin amir veya yöneticilerden gördükleri nezaketsiz tutumlar arttıkça işten ayrılma niyetleride artmaktadır. Bu durumda **H_{3b} hipotezinin desteklendiği** söylenebilir.

- Doktorlardan görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde **pozitif bir etkiye sahip olduğu** tespit edilmiştir (β=0.254, p<0.05).

Daha açık bir ifade ile hemşirelerin doktorlardan gördükleri nezaketiz tutumlar hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Bu durumda **H_{3c} hipotezinin desteklendiği söylenebilir.**

- Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Yani hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyetine etki etmemektedir. (β=0.025, $p>0.05$).Bu durumda H_{3d} hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

- Diğer hemşirelerden görülen nezaketsiz tutumların hemşirelerin iş gören performansı üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanamamıştır. (β=0.180, $p>0.05$). Yani diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik hemşirelerin performanslarına etki etmemektedir. Bu durumda H_{4a} hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

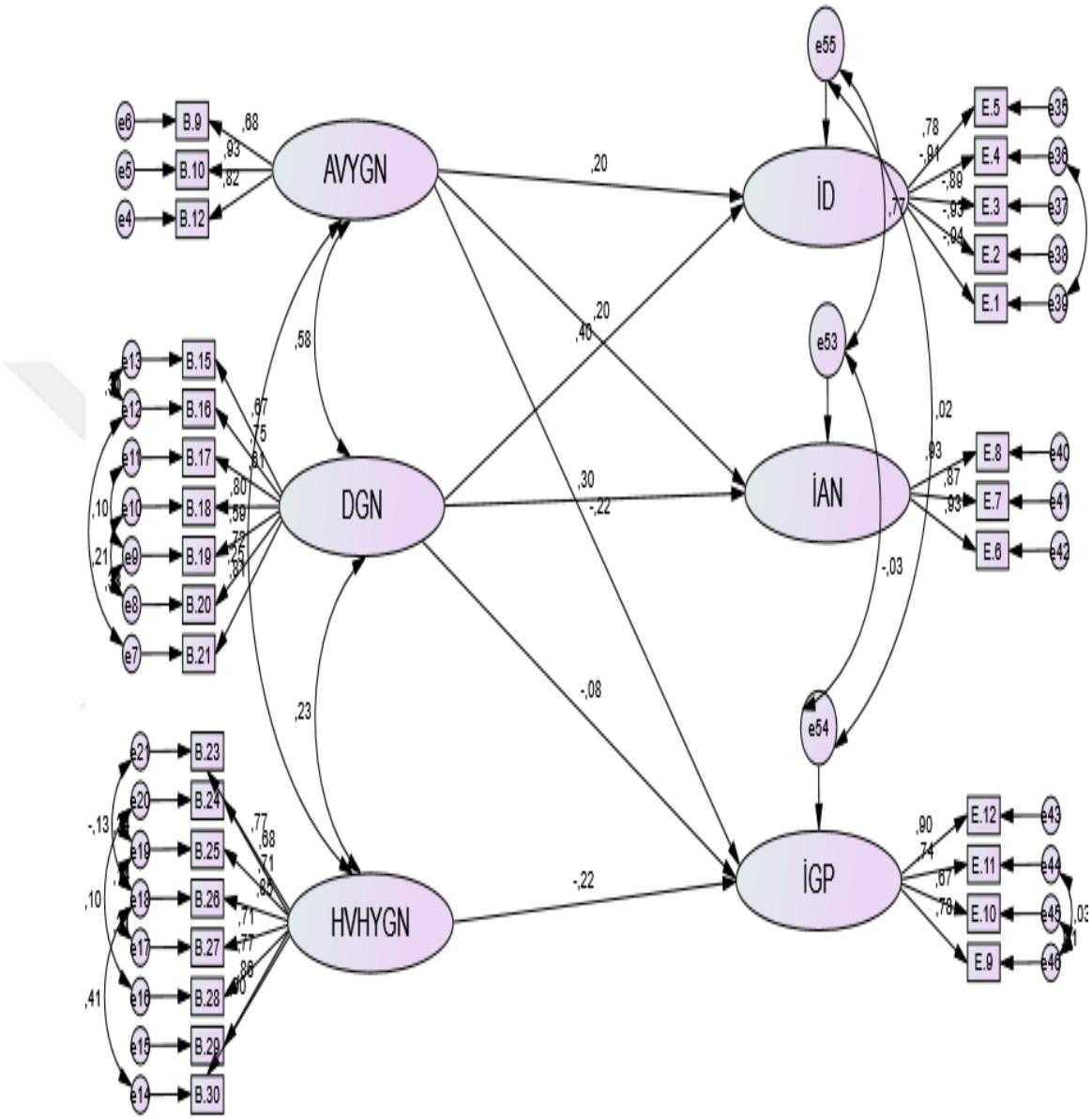
- Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların işgören performansı üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve **negatif bir etkisi** saptanmıştır. (β=-0.216, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin amir veya yöneticilerden gördükleri nezaketsiz tutumlar artıkça iş gören performansları azalmaktadır. **Bu durumda H_{4b} hipotezinin desteklendiği söylenebilir.**

- Doktorlardan görülen nezaketsiz tutumların işgören performansı üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve **negatif bir etkisi** saptanmıştır. (β=-0.234, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin doktorlardan gördükleri nezaketsiz tutumlar artıkça işgören performansları azalmaktadır. **Bu durumda H_{4c} hipotezinin desteklendiği söylenebilir.**

- Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsiz tutumların iş gören performansı üzerinde %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve **negatif bir etkisi** saptanmıştır. (β=-0.217, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin hasta ve hasta yakınlarından gördükleri nezaketsiz tutumlar artıkça işgören performansları azalmaktadır. **Bu durumda H_{4d} hipotezinin de desteklendiği söylenebilir.**

Birinci yapısal eşitlik modelinde istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişki yolları teker teker kaldırılarak model bir seri revizyona tabi tutulmuştur. Her revizyon sonları

katsayı anlamlılıkları ve model uyum indeksleri takip edilerek ideal uyuma sahip modele ulaşılmak istenmektedir. İdeal uyuma sahip revize model Şekil 4.10'da ki gibidir.



Şekil 4.13. Birinci Yapısal Eşitlik Modeli Revize Model

Revize modele ait tahmin istatistikleri tablodaki ise Tablo 4.31'deki gibidir.

Tablo 4.31 Önerilen Birinci Yapısal Eşitlik Revize Model Bulguları

Hipotez	Bağımlı Değişken	←	Bağımsız Değişken	β	S.H	K.D	p
H_{2b}	İş Doyumu	←	Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	0.197	0.115	2.99	0.003 *
H_{2c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	0.396	0.122	5.617	0.000 *
H_{3b}	İşten Ayrılma Niyeti	←	Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	0.203	0.149	3.006	0.003 *
H_{3c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	0.300	0.153	4.269	0.000 *
H_{4b}	İş Gören Performansı	←	Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	-0.219	0.090	-3.028	0.002 *
H_{4c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	-0.119	0.065	-2.024	0.043 *
H_{4d}			Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	-0.218	0.038	-4.017	0.000 *

Model Uyum İndeskleri

χ 2=149.830	S.D=379	P=0.000
χ 2/sd =2.770	NFI=0.927	RMSEA=0.074
AGFI=0.856	NNFI(TLI)=0.902	PNFI=0.760
GFI=0.942	RFI=0.928	PGFI=0.683
CFI=0.906	IFI=0.907	HOELTER =154

*%5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiyi, S.H standart hatayı,K.D kritik değeri simgeler.

Tablo 4.31 incelendiğinde modelin son revizyonu sonrası ulaşılan modelin tüm model uyum indeskleri kabul edilebilir seviyededir. Diğer yandan katsayı anlamlılıklarında bir farklılık yok iken, tahmin edilen katsayılarda bir miktar farklılık gözlenmektedir. Aracılık ilişkisi için iki model bulgularının karşılaştırılması sırasında her iki modele ait revize edilmiş, kabul edilebilir uyuma sahip modele ait katsayıların karşılaştırılması önemlidir.

Aracılık ilişkisi incelemesinin birinci şartını sağlayan değişkenler arasında ikinci şartın incelenmesi amacıyla incelenecek hipotezler şu şekildedir;

H_{5b}: Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{5c}: Doktorlardan görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

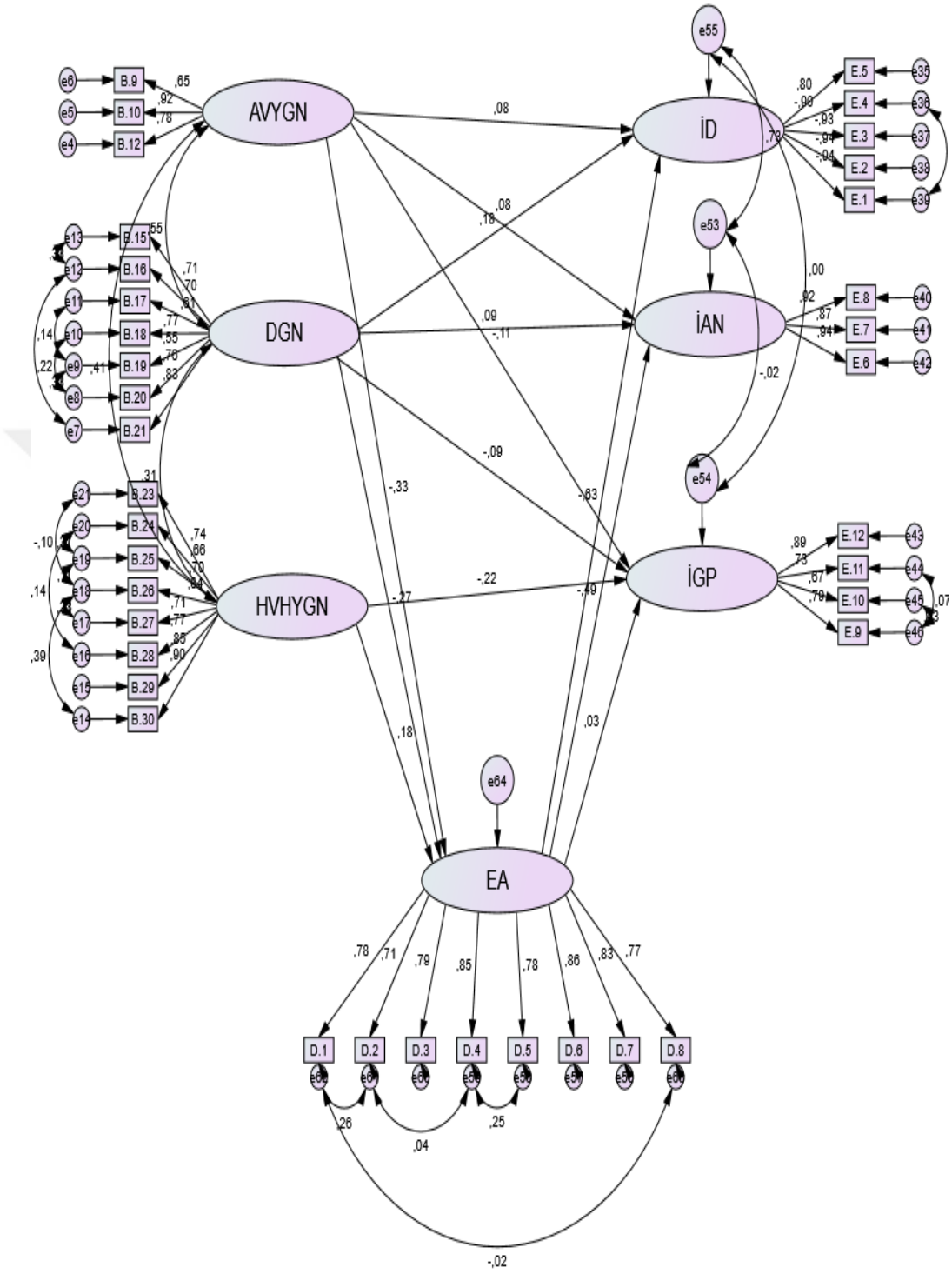
H_{5d}: Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_7: Algılanan etik iklim iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye etkiye sahiptir.

H_8: Algılanan etik iklim işten ayrılma niyeti üzerindeanlamlı bir etkiye sahiptir.

H_9: Algılanan etik iklim işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Hipotezler incelendiğinde birinci yapısal eşitlik modelinde aralarında ilişki saptanmayan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenlere ait hipotezlerin modele dahil edilemediği görülür. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak manidar olması şartı düşünüldüğünde birinci modelde istatistiksel olarak anlamsız olan ilişkilerin ikinci modelde de kurulmasının aracılık hipotezi sınamaları için bir anlam ifade etmeyeceği açıktır. Revize edilmiş birinci modele aracı değişken olarak etik iklimini ekledikten sonra elde edilen ikinci hipotez test modeli Şekil 4.14'deki gibidir.



Şekil 4.14 Önerilen 2.Yapısal Eşitlik Test Modeli

İkinci yapısal eşitlik modeline ait bulgular ise Tablo 4.32'deki gibidir.

Tablo 4.32 Önerilen İkinci Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Hipotez	Bağımlı Değişken	←	Bağımsız Değişken	β	S.H	K.D	p
H_{5b}	Etik İklim	←	Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	-0.295	0.075	-5.373	0.000*
H_{5c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	-0.285	0.075	-5.095	0.000*
H_{5d}			Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	-0.142	0.038	-3.237	0.001*
H_7	İş Doyumu	←	Etik İklim	-0.633	0.062	-10.964	0.000*
H_8	İşten Ayrılma Niyeti	←		-0.487	0.073	-8.436	0.000*
H_9	İş Gören Performansı	←		0.031	0.047	0.501	0.616

Model Uyum İndeskleri

χ 2=3526.718	S.D=932	P=0.000
χ 2/sd =3.759	NFI=0.806	RMSEA=0.060
AGFI=0.784	NNFI(TLI)=0.839	PNFI=0.762
GFI=0.817	RFI=0.835	PGFI=0.683
CFI=0.906	IFI=0.907	HOELTER=198

*%5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiyi, S.H standart hatayı,K.D kritik değeri simgeler.

Tablo 4.32 incelendiğinde modelin uyun indekslerinden RMSEA, PNFI ve PGFI'nı kabul edilebilir model uyuma, diğer model uyum indesklerinin ise kabul edilebilir sınırlara yakın olmakla beraber kabul edilebilir model uyumunun altında bir uyuma işaret ettiği görünmektedir. Model revize edildikten sonra model uyum indesklerinin kabul edilebilir seviyelere çıkacağı düşünülmektedir.

Model bulguları hipotezler bakımından incelendiğinde;

- Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların hemşirelerin algıladıkları etik iklim üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı ve **negatif bir etkisinin** olduğu görülmektedir (β=-0.295, $p<0.05$). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin amir veya yöneticiler tarafından maruz kaldıkları nezaketsiz tutumlar etik iklim algılarını azalmaktadır. Bu durumda **H_{5b} hipotezinin desteklendiği** söylenebilir.

- Doktorlardan görülen nezaketsiz tutumların hemşirelerin algıladıkları etik iklim üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı ve **negatif bir etkisinin** olduğu söylenebilir (β=-0.285, p<0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin doktorlar tarafından maruz kaldıkları nezaketsiz tutumlar etik iklim algılarını azalmaktadır. Bu durumda **H_{5c} hipotezinin desteklendiği** söylenebilir.

- Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsiz tutumların hemşirelerin algıladıkları etik iklim üzerinde %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı ve **negatif bir etkisinin** olduğu görülmektedir. (β=-0.142, p<0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin hasta ve hasta yakınları tarafından maruz kaldıkları nezaketsiz tutumlar etik iklim algılarını azaltmaktadır. Bu durumda **H_{5d} hipotezinin desteklendiği** söylenebilir.

- Hemşirelerin algıladıkları etik iklimin iş doyumları üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde manidar ve **negatiftir** (β=-0.633, p<0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin algıladıkları etik iklimi artıkça iş doyumları azalmaktadır. Bu sonuç literatür de konuyla ilgili yapılmış çalışmalara ters düşmektedir. Ancak değişkenler arasındaki ilişki anlamlı ve negatif yönde bulunduğu için oluşturulan yapısal eşitlik modelinden çıkarılmamıştır. Bu nedenle **H_7** hipotezi desteklenmiştir.

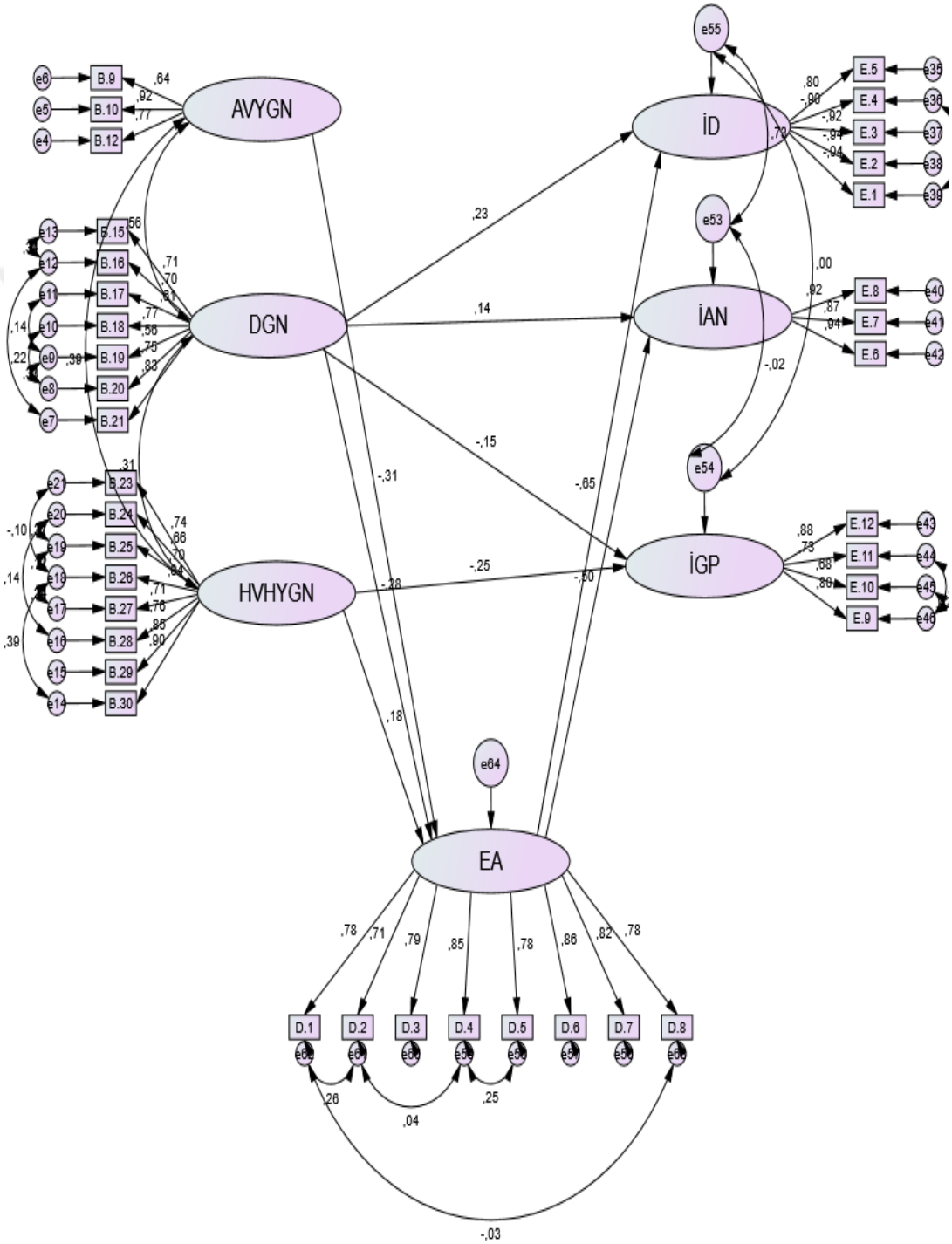
- Hemşirelerin algıladıkları etik iklimin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyin manidar ve **negatiftir** (β=-0.487, p<0.05). Daha açık bir ifade ile hemşirelerin algıladıkları etik iklimi artıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu durumda **H_8 hipotezinin desteklendiği** söylenebilir.

-Hemşirelerin algıladıkları etik iklimin iş gören performansı üzerindeki etkisi %5 anlamlılık düzeyinde manidar değildir (β=0.023, p>0.05). Bu durumda **H_9** hipotezinin desteklenmediği söylenebilir.

Etik ikliminin iş gören performansı üzerinde istatistiksel olarak manidar bir etksinin saptanmaması dördüncü aracılık şartına geçilmeden önce bir takım aracılık ilişkilerini incelemeyi olanaksız kılmaktadır. Hemşirelerin algıladıkları etik iklimin iş gören performansı üzerinde etkisinin olmaması sebebiyle nezaketsiz tutumların iş gören performansı üzerindeki etksine etik iklim algısının aracılık etmesi söz konusu olamaz bu bakımıdan üçüncü aracılık şartının sağlanmadığı durumlar için dördüncü şartın

incelenmesi amacıyla yapılacak birinci ve ikinci model katsayı karşılaştırmaları yanıltıcı olacaktır.

İkinci önerilen hipotez modeline ait revize model Şekil 4.15'deki gibidir.



Şekil 4.15 Önerilen 2.Yapısal Eşitlik Revize Test Modeli

Revize modele ait bulgular ise Tablo 4.33'deki gibidir.

Tablo 4.33 Önerilen İkinci Yapısal Eşitlik Revize Model Bulguları

Hipotez	Bağımlı Değişken	←	Bağımsız Değişken	β	S.H	K.D	p
H_{5b}	Etik İklim	←	Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	-0.297	0.160	-3.836	0.000*
H_{5c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	-0.284	0.075	-5.078	0.000*
H_{5d}			Hasta ve Hasta Yakınlarından Görülen Nezaketsizlik	-0.142	0.038	-3.231	0.002*
H_7	İş Doyumu	←	Etik İklim	-0.633	0.061	-11.365	0.000*
H_8	İşten Ayrılma Niyeti	←		-0.445	0.072	-8.939	0.000*

Model Uyum İndeksleri

χ 2=1726.830	S.D=630	P=0.000
χ 2/sd =2.741	NFI=0.944	RMSEA=0.074
AGFI=0.873	NNFI(TLI)=0.927	PNFI=0.757
GFI=0.907	RFI=0.926	PGFI=0.686
CFI=0.920	IFI=0.911	HOELTER=154

*%5 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişkiyi, S.H standart hatayı,K.D kritik değeri simgeler.

Tablo 4.33 incelendiğinde model uyum indesklerinin tamamının kabul edilebilir model uyumuna işaret ettiği görülür.

Aracılık ilişkisi incelemesinde ilk 3 şartı sağlayan değişkenler arasındaki aracılık ilişkisi dördüncü şartı incelenecektir. Bu bağlamda birinci ve ikinici modelin bulguları karşılaştırılmalıdır**. İlk üç şartı sağlayan değişkenler ile test edilecek aracılık ilişkisi hipotezleri şu şekildedir;**

H_{11b}: Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.

H_{11c}: Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.

H_{12b}: Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.

H_{12c}: Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.

Hipotezlerin sınanması amacıyla iki modelin parametre karşılaştırmaları ise Tablo 4.34'deki gibidir.

Tablo 4.34 Aracılık İlişkisi İncelemesi Amacıyla İki Model Karşılaştırması

Hipotez	Bağımlı Değişken	←	Bağımsız Değişken	Revize Model 1				Revize Model 2			
				β	S.H	K.D	p	β	S.H	K.D	p
H_{11b}	İş Doyumu	←	Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	0.169	0.079	3.161	0.002	0.083	0.093	0.870	0.384[t]
H_{11c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	0.290	0.081	5.154	0.000	0.187	0.090	3.979	0.000[k]
H_{12b}	İşten Ayrılma Niyeti	←	Amir veya Yöneticilerden Görülen Nezaketsizlik	0.133	0.113	2.462	0.014	0.082	0.169	1.207	0.227[t]
H_{12c}			Doktorlardan Görülen Nezaketsizlik	0.330	0.115	5.872	0.000	0.091	0.132	1.388	0.165[t]

t=tam aracılık, k= kısmı aracılık ilişkisini simgeler

Tablo 4.34 incelendiğinde amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların iş doyumu üzerindeki etkisinin birinci modelde 0.169 katsayısı ile tahminlendiği modele aracı değişken olarak etik iklim algısı eklendiğinde ise aynı ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülür. Aracılık ilişkisi diğer şartlarının sağladığı hatırlanırsa; amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların iş doyumu üzerindeki etkisine algılanan etik ikliminin tam aracılık ettiği söylenebilir. **H_{11b} tam desteklenmiştir.**

Doktorlardan görülen nezaketsiz tutumların iş doyumu üzerindeki etkisinin birinci modelde 0.290 katsayısı ile tahminlendiği modele aracı değişken olarak etik iklim algısı eklendiğinde ise aynı ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı fakat 0.137 katsayısı ile tahminlendiği tespit edilmiştir. Aracılık ilişkisi diğer şartlarının sağladığı hatırlanırsa; doktorlardan görülen nezaketsiz tutumların iş doyumu üzerindeki etkisine algılanan etik ikliminin kısmi aracılık ettiği söylenebilir.**H_{11c} kısmen desteklenmiştir.**

Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin birinci modelde 0.133 katsayısı ile tahminlendiği modele aracı değişken olarak etik iklim algısı eklendiğinde ise aynı ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülür. Bu durumda amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine algılanan etik ikliminin tam aracılık ettiği söylenebilir. **H_{12b} tam desteklenmiştir.**

Doktorlardan görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin birinci modelde 0.330 katsayısı ile tahminlendiği modele aracı değişken olarak etik iklim algısı eklendiğinde ise aynı ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız tahminlendiği tespit edilmiştir. Aracılık ilişkisi diğer şartlarının sağladığı hatırlanırsa; doktorlardan görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine algılanan etik ikliminin tam aracılık ettiği söylenebilir. **H_{12c} tam desteklenmiştir.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz sosyal hayat ve iş hayatında kaba, nezaketsiz, terbiyesiz ve nonetik davranışlar giderek çoğalmasına rağmen bu tür davranışlar maalesef ki normal görülmeye başlamıştır. Bu tarz davranışlar etik ilkelerin ve ahlaki değerlerin ihlalinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ilke ve değerlerin yok sayıldığı ve önemsenmediği her toplumda bu tarz davranışların varlığı ve artışı kaçınılmaz olmaktadır. İşyerinde bu tarz davranışların en hafifi nezaketsizlik olarak görülmektedir. Mobbing ve şiddet gibi sonuçları belli ve ağır olmasada işyeri nezaketsizliği de önemsenmesi gereken bir olgudur. Genelde farkedilmeyen, farkedilse bile normal karşılanan bu tarz davranışlar zamanla şiddetini artıracak ve işgören ve işletme açısından tehlike arz edecektir. Çünkü önemsenmediği ve farkedilmediği durumlarda nezaketsizliğin sarmal etki yarattığı bilinmektedir.

Toplumsal anlamda yozlaştığımız, saygı kurallarının ve ahlaki erdemlerimizin giderek yok olduğu çağımızda nezaketsizlik gibi kaba davranışların artması şaşırtıcı olmamaktadır. Özellikle iş dünyasında yapılan çalışmalarda, çalışanların çalışma hayatı boyunca haftada birkaç kez mutlaka nezaketsizliğe uğradıkları raporlanmıştır (Porath ve Pearson, 2013). İşyerinde nezaketsiz davranışlara maruz kalan insanların neredeyse hepsi yaşadıkları bu durum karşısında olumsuz tepkiler vermekte ve bazı durumlarda da kendilerine nezaketsiz davranan kişilere karşı açıkça misilleme yapmaktadır. İşyeri nezaketsizliği bireysel ve örgütsel bazı sonuçlara da yol açmaktadır. Baş ağrısı, migren, stres, sedef hastalığı, kolit, mide ülseri, uyku bozuklukları, yorgunluk, konsantrasyon eksikliği, yeme alışkanlıklarında değişiklik, ağlama, öfke, panik atak, depresyon, travma sonrası stres belirtileri şeklinde sağlık sorunlarına ve intihar düşüncelerine yol açtığı görülmüştür (Phillips vd., 2018). Örgütsel anlamda ise iş tatminsizliğine, düşük örgütsel bağlılığa, işten ayrılma niyetine, performans düşüklüğüne, örgütsel strese, çalışma kalitesinde düşüşe neden olduğu yapılan çalışmalarda görülmüştür (Andersson ve Pearson, 1999; Cortina vd., 2001; Ambrose vd., 2005; Blau ve Andersson, 2005; Pearson ve Porath, 2005; Penney ve Spector,2005; Settles vd., 2006; Porath ve Pearson, 2013; Holm, 2014)

Yapılan araştırmalara göre nezaketsizliğin en fazla yaşandığı sektörlerden biri sağlık sektörü olmuştur (Laschinger vd., 2009). Sağlık sektörünün ciddi dikkat ve çaba

gerektiren bir alan olması, çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak ciddi şekilde etkilemektedir. Bu durum sağlık sektörü çalışanlarının nezaketsizlik ve zorbalık gibi kötü muamele davranışlarıyla daha sık karşılaşmasına neden olmaktadır.

Ostrofsky (2012) yaptığı çalışmada işyeri nezaketsizliğine en fazla maruz kalan grubun, hemşireler olduğunu belirlemiştir (Aysal, 2018: 28). 2006 yılında hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan yoğum bakım hemşirelerinin %24.1'i diğer hemşireler veya amirleri tarafından suistimal edildiklerini söylemişlerdir. Yapılan çalışmalar işyeri nezaketsizliğinin hemşireler, hastalar ve sağlık kuruluşları için önemli etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle sağlık çalışanları arasındaki zayıf iletişim ve profesyonel olmayan ilişkilerin hastaların sağlığı ve güvenliğini tehdit etmesi, bazı kuruluşların söz konusu sorunları ele alıp, irdelemesine neden olmuştur. Örneğin Ortak Komisyon (The Joint Commission), 2010 yılında sağlık kurumlarının nezaketsiz ve saygısız davranışlarla başa çıkma mekanizmalara sahip olmalarını gerektiren yeni standartlar yayınlamıştır (Luparell, 2011: 92).

İşyeri nezaketsizliğinin önlenmesi konusunda yapılan bir çalışmada hemşireler, hastanede yaşanan nezaketsizliği önlemede verilen görevlerin kesin ve doğru biçimde yapılmasının nezaketsizliği önlemede önemli bir faktör olduğunu söylemişlerdir. Çünkü işyerinde nezaketsizlik çalışanların sorumluluklarını yerine getirmemeleri sebebiyle yaşanmaktadır. Ayrıca hemşireler, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmenin ve özellikle hasta ve hasta yakınlarıyla etkili ve sağlıklı iletişim kurmanın işyeri nezaketsizliğini önleyebileceğini ifade etmişlerdir. Örgüt açısından baktığımızda ise araştırmaya katılan hemşireler yoğun iş yüklerinin azaltılmasının, örgüt tarafından desteklenmenin, hasta ve hasta yakınlarının doktorlara daha kolay erişebilmesinin, hastanede yatış süreçlerinin kolaylaştırılmasının ve hasta yakınlarının gözetim altındaki hastanın yanında kalmamasının işyeri nezaketsizliğini önleyeceğini söylemişlerdir (Abdollahzadeh vd., 2017).

Bu çalışmada hemşirelerin işyerinde maruz kaldıkları nezaketsiz davranışların bilgi paylaşma tutumları, iş doyumları, işten ayrılma niyetleri ve performansları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca hemşirelerin çalıştıkları hastanelerindeki etik

iklim algılamalarının söz konusu değişkenler arasında ki ilişkide aracılık rolüne de bakılmıştır.

Araştırma Konya ili merkezde bulunan Sağlık Bakanlığına bağlı hastanelerde, tıp fakültelerinde ve özel hastanelerde çalışan 507 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada bağımsız değişken işyeri nezaketsizliğidir. Bu bağlamda işyeri nezaketsizliği alt boyutları olan; *diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik, amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik, doktorlardan görülen nezaketsizlik* ve *hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik* bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Bağımlı değişkenler ise; *bilgi paylaşma tutumu, iş doyumu, işten ayrılma niyeti* ve *işgören performansıdır*. Araştırmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde herhangi bir etki yaratıp yaratmadığı Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilmiştir. Ayrıca modele aracı değişken olarak etik iklim algısı dahil edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesinin birçok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkileri modellemesi, karmaşık modelleri başarılı şekilde test etmesi ve aracılık ve düzenleyicilik (moderasyon) etkilerini incelemeyi kolaylaştırması gibi nedenlerle çalışmada yapısal eşitlik modellerinden biri olan Amos 25 paket programı kullanılmıştır.

Çalışmada ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlilik çalışmalarına geçmeden önce ölçekler kayıp veri analizine (missing value analysis) tabi tutulmuş, örnekleme oranı %5'in altında kalan kayıp veriler için ortalama değer atayarak sorunun çözümü sağlanmıştır. Ayrıca ölçeklerin içerdikleri tekli ve çoklu uç değerler incelenmiştir.

Araştırmanın ölçme araçlarını oluşturan ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenirlilikleri test edilmesi için bazı analizler yapılmıştır. Ölçeklerin faktör yapılarını ortaya çıkarırıken öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bunun için temel bileşenler yöntemi varimax rotasyon tekniği kullanılmıştır. Ayrıca açıklayıcı faktör analizi öncesi Kaiser-Meyer Olkin örnekleme yeterliliği değeri ile Bartlett Küresellik Test istatistikleri uygulanarak test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçek yapılarının veri ile uyumunun denetlenmesi amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Tüm bu aşamalardan sonra ölçeklerin ve altboyutların güvenirlilik seviyeleri cronbach's alpha güvenirlilik katsayısı ile denetlenmiştir.

Yapısal eşitlik analizine geçmeden önce verilerin daha sağlıklı bir şekilde yordanabilmesi ve incelenmesi için ana ve alt boyutlara ilişkin betimsel istatistikler ve korelasyon analizi ile ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Betimsel istatistiklere göre işyeri nezaketsizliği alt boyutlarından en yüksek puanı hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik boyutu, en düşük puanı ise amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik boyutu almıştır. Yani çalışmaya katılan hemşireler daha çok hasta ve hasta yakınlarından nezaketsizlik gördüklerini düşünmektedirler. Bu sonuçlar Alshehry vd. (2018) çalışmalarıyla benzer yönde çıkmıştır. Söz konusu yazarların çalışmalarında hemşirelerin işyeri nezaketsizliğine hasta/hasta yakınları tarafından daha fazla maruz kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca hemşireler çalıştıkları kurumda en az meslektaşlarından nezaketsizlik gördüklerini raporlamışlardır (Alshehry vd., 2018). Bu sonuçlar araştırma kapsamında yapılan pilot çalışma çerçevesinde, hemşirelerle yüzyüze yapılan görüşmelerde alınan cevaplarla da örtüşmektedir. Pilot çalışmaya katılan hemşireler, yoğun ve zor çalışma koşulları neticesinde birbirlerini daha iyi anladıklarını ve birbirlerine karşı kaba davranışlar göstermekten ziyade birbirleri arasında yardımlaşmanın yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçların aksine Laschinger vd. (2009: 306), Guidroz vd. (2010: 190) ve Laschinger (2014: 287) araştırmalarda, hemşirelerin en çok meslektaşlarından nezaketsizlik gördükleri tespit etmişlerdir. Bu bağlamda çalışma sonuçları bazı çalışmalardan farklılık göstermiştir.

İşyeri nezaketsizliği genel puan ortalamasına bakıldığında katılımcıların genel anlamda işyerinde nezaketsiz davranışlarla nadiren karşılaştıkları görülmüştür. Bu sonuçlar Polatcı ve Özçalık (2013), Kanten (2014) ve Zhou vd. (2014) çalışmalarıyla da paralellik göstermektedir. Bu durumun sebebinin katılımcıların büyük çoğunluğunun yaş ortalamasının düşük olması ve mesleki deneyimlerinin de çok fazla olmaması olduğunu düşünülebilir. Ayrıca ülkemizdeki işyeri nezaketsizliği düzeyinin batı toplumlara kıyasla daha düşük çıkmasının bir sebebi de kültürel özellikler olabileceği düşünülmektedir. Türk kültüründe insanların birbirleriyle batı kültürüne kıyasla daha sıcak, yakın ve samimi ilişkiler kurması ve saygı kurallarının ve sevginin kültürümüzde önemli bir yer edinmesi işyeri nezaketsizliği algısını etkiliyebilecektir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin bilgi paylaşma konusundaki tutumlarının puan ortalaması yüksek düzeyde çıkmıştır. Kısacası katılımcalar bilgi paylaşma konusunda olumlu bir tutum sergilediklerini düşünmektedirler. Katılımcıların iş çıktılarına ait puan ortalamalarına baktığımızda ise iş doyumlarının orta düzeyde olduğu, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu ve performanslarının ise oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan hemşilerin algıladıkları etik iklim düzeyi ortalamasına bakıldığında orta düzey puana sahip olduğu görülmüştür. Buna göre hemşirelerin çalıştıkları hastanedeki etik iklime yönelik algılarının olumlu düzeyde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Etik kuralların ve etik iklimin işyeri nezaketsizliğiyle olan ilişkisi düşünülürse, katılımcıların etik iklim algısının yüksek olması işyeri nezaketsizliği düzeyinin düşük çıkmasının nedenlerinden biri olarak da gösterilebilir.

Korelasyon analizi sonucunda bilgi paylaşma tutumu, iş doyumu ve işgören performansı ile işyeri nezaketsizliği ve boyutları arasındaki ilişkilerin negatif yönlü ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile işyeri nezaketsizliği boyutları arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar literatürde ki çalışmaları destekler niteliktedir (Liu vd., 2017; Blau ve Andersson, 2005; Lim vd., 2008; Miner vd., 2012; Cortina vd., 2013; Kanten, 2014; Holm vd., 2015; Faheem ve Mahmut, 2015; Kaya, 2015; Miner ve Cortina, 2016; Sharma ve Singh, 2016; Rahim ve Cosby, 2016).

İşyeri nezaketsizliği ve alt boyutları ile etik iklim arasındaki ilişkiyi ve yönünü belirleyen korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında anlamlı ve negatif ilişkilere rastlanmıştır. Bu sonuçlar Lancman (2014), Valentine vd. (2018) ve Phillips vd. (2018)'in konuyla ilgili ifadelerini desteklemektedir. Kısacası işyeri nezaketsizliğinin varlığı çalışanların etik iklim algılamalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda etik iklim algısı ile bilgi paylaşma tutumu arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Literatürde iki değişken arasındaki birebir ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmamakla birlikte, etik iklim ile bilgi paylaşma davranışı ve niyetini inceleyen çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulgulamıştır (Moosakhani vd., 2012; Yeşil vd., 2017). Ayrıca

etik iklim ile iş doyumu ve işgören performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, işten ayrılma niyeti ile arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar benzer çalışmaları destekler niteliktedir (Deshpande, 1996; Schwepker, 2001; Sims ve Kroeck, 1994; Koh ve Boo, 2001; Hart, 2005; Jaramillo vd., 2006; Elçi ve Alpkan, 2009; Özyer, 2010; Sonakın, 2010; Büte, 2011; Kaya ve Başkaya, 2016; Bakan vd., 2017)

Araştırma kapsamında yapısal eşitlik modellemesi ile aracılık ilişkisi inceleneceği için Baron ve Keny (1986)'nin 4 temel şartına göre model oluşturulmuş ve analizleri gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerin üzerindeki etkisi regresyon analizi ile sınanmıştır.

- Yapılan analizlerde işyeri nezaketsizliği boyutlarının bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır. Yani çalışma kapsamında işyeri nezaktesizliği bilgi paylaşma tutumunu etkilememektedir. Dolayı ile bilgi paylaşma tutumu aracılık etkisinin test edileceği modelden de çıkarılmıştır.
- İşyeri nezaketsizliği boyutlarının iş doyumu üzerindeki etkisinin sınandığı regresyon analizi sonuçlarına göre amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğin ve doktorlardan görülen nezaketsizliğin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Daha net ifade edecek olursak hemşirelerin amir, yönetici ve doktorlardan gördükleri nezaketsiz tutumlar artıkça iş doyumları artmaktadır. Bu sonuç litaratürdeki çalışmalara mantıksal anlamda ters düşse bile değişkenler arasında tespit edilen pozitif ve anlamlı ilişkiden dolayı yapısal eşitlik modellemesinden çıkarılmamıştır. Söz konusu ilişkinin nedeninin hemşirelerin kendilerine yöneltilen nezaketsiz davranışları algılayamaması veya algıladıkları bu tarz davranışlara missileme yapmak suretiyle karşılık vermeleri olabileceği tarafımızca düşünülmektedir. Ayrıca üstlerinden, yöneticilerinden veya doktorlardan çekinip sorulara doğru cevaplar vermemiş olma ihtimalleri de göz önüne alınmalıdır.
- İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin sınandığı regresyon analizi sonuçlarına göre amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik ile doktorlardan görülen nezaketsizliğin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Daha açık ifade edecek olursak hemşirelerin amir, yönetici ve doktorlardan gördükleri nezaketsizlik işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Bu durum literatürdeki

çalışmaları destekler niteliktedir (Pearson ve Porath, 2005; Lim, 2008; Cortina vd., 2013; Kanten, 2014; Holm, 2015; Faheem ve Mahmut, 2015; Miner ve Cortina, 2016; Sharma ve Singh, 2016; Rahim ve Cosby, 2016).

- İşyeri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinin sınandığı regresyon analizi sonuçlarına göre amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik, doktorlardan görülen nezaketsizlik ve hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik işgören performansını negatif yönde etkilemektedir. Kısaca ifade edecek olursak, hemşirelerin amir, yönetici, doktor ve hasta ve hasta yakınlarından gördükleri nezaketsizlik performanslarını azaltmaktadır. Bu durum literatürdeki çalışmaları desteklemektedir (Porath ve Pearson, 2013; Faheem ve Mahmut, 2015; Rahim ve Cosby, 2016; Jiang vd., 2018).

Birinci adımda oluşturulan yapısal model ve gerçekleştirilen regresyon testleri sonucu aralarında ilişki saptanamayan bağımsız değişken ***diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik*** ile bağımlı değişken ***bilgi paylaşma tutumu*** bir sonraki revize modele dahil edilmemiştir.

Oluşturulan revize modele aracı değişken etik iklim algısı ekledikten sonra modele ait hipotezler test edilmiştir. Yapılan regresyon analizinde;

- Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğin, doktorlardan görülen nezaketsizliğin ve hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğin hemşirelerin etik iklim algısını negatif yönde etkilediği görülmüştür. Daha net ifade edecek olursak hemşirelerin amirler, yöneticiler, doktorlar ve hasta ve hasta yakınlarından gördükleri nezaketsizlikler katılımcıların olumlu etik iklim algılarını düşürmektedir. Bu sonuç Lanchman (2014)'ın makalesinde ki düşüncelerini desteklemektedir. Lanchman (2014) işyeri nezaketsizliğini etik iklimi zedeleyen bir davranış olarak görmektedir. Valentine vd. (2018) ve Phillips vd. (2018) çalışmalarında işyeri nezaketsizliğinin etik ilkelerle yakından ilgili olduğunu, bu nedenle işyeri etik kurallarının nezaketsizlik davranışlarının artma ve azalmasında önem arz ettiğini düşünmektedirler.
- Etik iklim algısının iş doyumunu negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Daha net ifade edecek olursak hemşirelerin olumlu olarak algıladıkları etik iklim artıkça iş doyumları azalmaktadır. Bu sonuç literatürde konuyla ilgili yapılmış çalışmalara ters

düşmektedir. Bu durumun sebebi olarak; hemşirelerin hastane etik kurallarına uyulmasının zorunlu tutulması, bu yönde verilecek ceza ve ödüller ve bu kuralların sıkı prosedür ve politikalarla desteklenmesinin hemşireler üzerinde bir baskı yaratması sonucunda iş doyumlarının azalmasına neden olduğu düşünülmektedir.

- Etik iklim algısı işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Daha açık bir ifade ile hemşirelerin algıladıkları olumlu etik iklim artıkça işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Bu durum literatürdeki çalışmaları desteklemektedir (Sims ve Kroeck, 1994; Hart, 2005; Jaramillo vd., 2006; Özyer, 2010).
- Etik iklim algısının işgören performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Kısacası çalışma kapsamsında etik iklim algısı işgören performansı etkilememektedir. Bu nedenle işyeri nezaketsizliği boyutlarının işgören performansı üzerindeki etksine etik iklim algısının aracılık etmesi söz konusu olamaz. Bu durumda işgören performansı aracılık etkisinin incelendiği son modelden çıkarılmıştır.

Aracılık etkisinin test edilmesi için oluşturual model ve yapılan analizler sonucu; Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların iş doyumu üzerindeki etkisine algılanan etik ikliminin tam aracılık ettiği görülmüştür. Doktorlardan görülen nezaketsiz tutumların iş doyumu üzerindeki etkisine algılanan etik ikliminin kısmi aracılık ettiği görülmüştür. Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine algılanan etik ikliminin tam aracılık ettiği görülmüştür. Doktorlardan görülen nezaketsiz tutumların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ise algılanan etik ikliminin tam aracılık ettiği görülmüştür.

Tüm bu analiz ve sonuçlar göz önüne alındığında Tablo 4.35 ile hipotezlerin sonuçları özetlenmiştir;

Tablo 4.35 Hipotez Testlerin Sonuçları

Hipotezler	Analiz	Sonuç
H_1: İşyeri nezaketsizliği bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.		**Desteklenmedi**
H_{1a}: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.125, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.037, p>0.05	**Desteklenmedi**
H_{1b}:Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.198, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.130, p>0.05	**Desteklenmedi**
H_{1c}:Doktorlardan görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.123, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.110, p>0.05	**Desteklenmedi**
H_{1d}:Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.132, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.03, p>0.05	**Desteklenmedi**
H_2: İşyeri nezaketsizliği iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.		**Kısmen Desteklendi**
H_{2a}: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.192, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.023, p>0.05	**Desteklenmedi**
H_{2b}:Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.214, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.174, p<0.05	**Desteklendi**
H_{2c}:Doktorlardan görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.296, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.291, p<0.05	**Desteklendi**
H_{2d}:Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.228, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.043, p>0.05	**Desteklenmedi**

H_3: İşyeri nezaketsizliği işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.		**Kısmen Desteklendi**
H_{3a}: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	**Korelasyon analizi:** r= 0.279, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.094, p>0.05	**Desteklenmedi**
H_{3b}: Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir	**Korelasyon analizi:** r= 0.280, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.108, p<0.05	**Desteklendi**
H_{3c}: Doktorlardan görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= 0.401, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.254, p<0.05	**Desteklendi**
H_{3d}: Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= 0.155, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.025, p>0.05	**Desteklenmedi**
H_4: İşyeri nezaketsizliği işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.		**Kısmen Desteklendi**
H_{4a}: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.246, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= 0.180, p>0.05	**Desteklenmedi**
H_{4b}: Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.158, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.216, p<0.05	**Desteklendi**
H_{4c}: Doktorlardan görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.182, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.234, p<0.05	**Desteklendi**
H_{4d}:Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.290, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.217, p<0.05	**Desteklendi**
H_5: İşyeri nezaketsizliğinin etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.		**Kısmen Desteklendi**

H_{5a}: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.363, p<0.01 **Regresyon analizi:** Aracılık ilişkisi şartlarından ilkini taşımadığından ikinci yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{5b}:Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.377, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.295, p<0.05	**Desteklendi**
H_{5c}:Doktorlardan görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.583, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.285, p<0.05	**Desteklendi**
H_{5d}:Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizlik etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.390, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.142, p<0.05	**Desteklendi**
H_6: Algılanan etik iklim bilgi paylaşma tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Aracılık ilişkisi şartlarından ilkini taşımadığından ikinci yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_7: Algılanan etik iklim iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= 0.420, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.633, p<0.05	**Desteklendi**
H_8: Algılanan etik iklim işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= -0.454, p<0.01 **Regresyon analizi:** β= -0.487, p<0.05	**Desteklendi**
H_9: Algılanan etik iklim işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	**Korelasyon analizi:** r= 0.254, p<0.01 **Regresyon analizi:** β=0.023, p>0.05	**Desteklenmedi**
H_{10}:İşyeri nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.		**Hesaplanamadı**
H_{10a}: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından	**Hesaplanamadı**

üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	yapısal modelden çıkarılmıştır.	
H_{10b}: Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{10c}: Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{10d}: Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğinin bilgi paylaşma tutumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{11}:İşyeri nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.		**Kısmen Desteklendi**
H_{11a}: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{11b}: Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	**β1:** 0.169, $p<0.05$ **β2:** 0.083, $p>0.05$	**Tam Aracılık Etkisi İle Desteklendi**
H_{11c}: Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	**β1:** 0.290, $p<0.05$ **β2:** 0.187, $p<0.05$	**Kısmi Aracılık Etkisi İle Desteklendi**
H_{11d}: Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğinin iş doyumu üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{12}:İşyeri nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü işten ayrılma niyeti vardır.		**Kısmen Desteklendi**
H_{12a}: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyetiüzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**

H_{12b}: Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	**β1:** 0.133, p<0.05 **β2:** 0.082, p>0.05	**Tam Aracılık Etkisi İle Desteklendi**
H_{12c}: Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	**β1:** 0.330, p<0.05 **β2:** 0.091, p>0.05	**Tam Aracılık Etkisi İle Desteklendi**
H_{12d}: Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{13}:İşyeri nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.		**Hesaplanamadı**
H_{13a}: Diğer hemşirelerden görülen nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{13b}: Amir veya yöneticilerden görülen nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{13c}: Doktorlardan görülen nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**
H_{13d}: Hasta ve hasta yakınlarından görülen nezaketsizliğinin işgören performansı üzerindeki etkisinde algılanan etik iklimin aracılık rolü vardır.	Aracılık ilişkisi şartlarını taşımadığından yapısal modelden çıkarılmıştır.	**Hesaplanamadı**

Araştırmacılara Öneriler

Araştırma, sadece Konya ili merkez ilçesinde uygulanmıştır. Gelecek araştırmalarda örneklem ülkemizin farklı şehirlerinde yer alan hastaneler ve bu hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılarak artırabilir.

Bu çalışma sağlık sektörü çalışanları olan hemşireler üzerine uygulanmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalar farklı sektörler içerisinde çalışan ve farklı meslek gruplarına sahip işgörenler üzerine uygulanabilir.

Bu çalışmada işyeri nezaketsizliği bilgi paylaşma tutumu, iş doyumu, işten ayrılma niyeti, işgören performansı ve etik iklim algısı ile ilişkilendirilmiştir. Gelecek çalışmalarda araştırmacılar farklı değişkenler ile işyeri nezaketsizliğini ele alıp inceleyebilirler.

İşyeri nezaketsizliğini ölçmek için ülkemiz kültürüne uygun sorular içeren ölçek geliştirilerek ülkemiz çalışanlarına uygulanabilir. Ayrıca devlet ve özel hastanelerin politikalarındaki ve kurallarındaki birtakım değişiklikten dolayı birbirleriyle kıyaslanarak konuyla ilgili çeşitli çalışmalar hazırlanabilir.

Araştırmada etik iklim soruları Schwepker (2001) çalışmasından alınmıştır. Ölçek tek boyut ile 8 ifadeden oluşmaktadır. Bundan sonraki araştırmalarda etik iklimin farklı boyutları (Egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik gibi) ele alınarak konuya yeni bakış açıları getirilebilir.

Hemşirelere Öneriler

Hemşireler işyerlerinde karşılaştıkları nezaketsizlik davranışları tanımalı ve bu davranışları görmezden gelmemelidirler. Karşıklaştıkları her türlü nezaketsizlik ve kötü muamele davranışlarına kayıtsız kalmamakla birlikte durumu bir üst amirlere bildirmelidirler. Bütün hemşireler şefkat, nezaket ve saygı görmek ve göstermek için kendi içlerinde daha yüksek bir etik ve maneviyat standardı için çaba sarf etmeliledirler.Tüm hemşirelerin Hemşireler Etik Kurallarını uygulaması önemlidir.

Hastane Yönetimine Öneriler

Hastane içerisinde kabul edilen ve kabul edilmeyen her türden davranışları içeren etik kodlar hazırlanmalıdır.Hemşireler oryantasyon programlarında etik kurallar ve nezaketsizlik gibi kötü muamale davranışları konusunda mutlaka eğitilmelidirler. Hastane içinde ekip çalışması ve işbirliği artırılmalıdır.Nezaketsizlik ve benzeri kötü muamale davranışlarının yıkıcı etkisini azaltamda gerekli önlem ve müdaheler mutlaka alınmalıdır. Hizmet içi eğitimlerin sayısı artırılmalı ve bu eğitimlerde işyeri nezaketsizliği konularında farkındalıkları artırılmalıdır. Hemşirelere karşılaştıkları nezakatsizlik ve zorbalık gibi davranışlar karşısında çatışmayı yönetim ve çözme becerileri kazandırılmalıdır.

Ülkemizde de işyeri nezaketsizliği konusunda çok sınırlı sayıda teorik ve uygulamalı çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada söz konusu değişkenler bir bütün halinde incelenip, aktarılmaya çalışılmış, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbiri ile olan ilişkileri uygulamalı bir şekilde ortaya konulmuştur. Bu nedenle mevcut çalışmanın en önemli katkısının nezaketsizliğe sıkça maruz kalan hemşireler üzerinde yukarıda bahse geçen kavramlar arasındaki ilişkinin birlikte ele alınıp incelenmesi olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abili, Khodayar, Thani, Fatemeh N., Mokhtarian, Faranakand and Rashidi, Mohammed M. (2011). The role of effective factors on organizational knowledge sharing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(1), 1701-1706.

Abdollahzadeh, Farahnaz, Asghari, Elnaz, Ebrahimi, Hossein, Rahmani, Azad and Vahidi, Maryam (2017). How to prevent workplace incivility?: nurses' perspective. *Iran J Nurs Midwifery Res.* 22(2), 157–163.

Aharony, Noa (2011). Librarians' attitudes towards knowledge management. *College & Research Libraries*, 72 (2), 111-28.

Ajzen, Icek (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.

Akarsu, Bedia (1998). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. İstanbul:İnkılâp Yayınları.

Akgemci, Tahir (2015). *Stratejik Yönetim* (4.Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.

Akolaş, D. Arzu (2004). Bilişim sistemleri ve bilişim teknolojisinin küreselleşme olgusu ve girişimcilik üzerine yansımaları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 29-43.

Akova, Orhan, Emiroglu, Begüm D. ve Tanriverdi, Haluk (2015). *Satisfaction and Turnover Intent: A Study at Fıve Star Hotels in Istanbul*, 2(4),378-402, DOI: 10.17261/Pressacademia.2015414469.

Aktan, Coşkun C. ve Vural, İstiklal (2005). *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Aktan, Çoşkun (2008). Meslek ahlak ve sosyal sorumluluk. *İş Ahlakı Dergisi,* 1(1), 99-121.

Aktan, Çoşkun Can (2009). Ahlak ve ahlak felsefesine giriş. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 38-59.

Aktaş, Kadir (2014). Etik-Ahlâk ilişkisi ve etiğin gelişim süreci. *Journal of International Management and Social Researches,* 1(2), 22-32.

Alavi, Maryam and Leidner, Dorothy (1999). Knowledge management systems: ıssues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1,1-37.

Alavi, Maryam and Leidner, Dorothy E. (2001) Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107-136.

Alayoğlu, Nihat (2015). İş Ahlakı ekseninde insan kaynakları yönetimi ve etik, (Editör:Rana Atabay ve N. Öykü İyigün). *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik,* İstanbul: Beta Yayınları, 69-94.

Allee, Verna (2000). Knowledge networks and communities of practice. *OD Practitioner*,32(4),http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.3908&rep=rep1&type=pdf

Allen, D.K. (2003). Organizational climate and strategic change in higher education: organizational insecurity. *Higher Education,* 46(1), 61−92.

Alshehry, A. Saeed, Alquwez, Nahed, Almazan, Joseph, Namis, Ibrahim M., Moreno-Lacalle, Rainier C. and Cruz, Jonas P. (2018). Workplace incivility and its influence on professional quality of life among nurses from multicultural background: A cross-sectional study, *Journal of Clinical Nursing*, 1-12.

Amayah, Angela T. and Nelson, Firm F. (2010). Knowledge sharing types of knowledge shared and rewards. *In: Presented at the Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, Community and Extension Education*, Michigan State University, 275–279.

Ambrose, Susan, Huston, Therese, and Norman, Marie (2005). A qualitative method for assessing faculty satisfaction. *Research in Higher Education*, 46(7), 803-830.

ANA (2015). American Nurses Association Position Statement On Incivility, Bullying and Workplace Violence (https://www.nursingworld.org/~49baac/globalassets/practiceandpolicy/nursing-excellence/official-policy-statements/ana-wpv-position-statement-2015.pdf.

Anderson, Larissa J. (2012). *Workplace Incivility: Extending Research To The Day-Level*, Degree of Doctor of Psychology, Macquarie University Department of Psychology, Sydney.

Andersson, Lynne. M and Pearson, Christine M. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24 (3). 452-471.

Andrews, Kate M., and Delahaye, Brian L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychological filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 2322-2380.

Ángel Cabrera, William C. Collins and Jesús F. Salgado (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 245-264.

Ardichvili, Alexander, Cardozo, Richard and Ray Sourav (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.

Ardichvili, Alexandre (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 541.

Arnaud, Anke (2010). Conceptualizing and measuring ethical work climate development and validation of the ethical climate index. *Business &Society*, 49 (2), 345-358.

Arnaud, Anke, and Schminke, Marshall (2007). Ethical work climate: a weather report and forecast. (edited by: S. W. Gilliland, D. D. Steiner, and D. P. Skarlicki). *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Greenwich, CT: IAP, (5),181–227.

Ashforth, Blake E. (1985). Climate formation: issues and extensions, *Academy of Management Journal*, 10(4), 837−847.

Atkinson, Rita L., Atkinson Richard C. ve Hilgard, Ernest R. (1995). *Psikolojiye Giriş II.* (Çevirenler: Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz). İstanbul: Sosyal Yayınlar.

Avcı, Umut ve Mehmet, Avcı (2004). Örgütlerde bilginin önemi ve bilgi yönetimi süreci, *Mevzuat Dergisi*, 7 (74), https://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/01.htm#

Aydın, Hamdi (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım – Seçme Yazılar*- (Editörler: Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan), Konya: Eğitim Kitapevi.

Aysal, Beyhan (2018). *Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin Nezaket Kavramına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aziri, Brikend (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice, 3(4), 77-86.*

Babin, Barry J., Boles, James S., and Robin, Donald P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *J. Acad. Market. Sci*. 28: 345–358.

Baird, Lloyd and Henderson John C. (2001). *The Knowledge Engine: How To Create Fast Cycles of Knowledge-To- Performance And Performance-To-Knowledge*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Bakan, İsmail, Büyükbeşe, Tuba, Erşahan, Burcu and Sözbilir, Fikret (2017). Ethical climate, job satisfaction and mobbing. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(10), 92-132.

Bandhanpreet Kaur, Mohindru and Pankaj (2013). Antecedents of turnover intentions: a literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*,3 (10), 1219-1230.

Barlı, Önder (2010) *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış* (4. Baskı) Erzurum: Aktif Yayınevi.

Barnett, Tim and Schubert, Elizabeth (2002). Perceptions of the ethical work climate and covenantal relationships. *Journal of Business Ethics*, 36 (3), 279-290.

Baron, Reuben M., and Kenny, David A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.

Baron, Robert A. and Neuman, Joel H. (1996). Workplace violence and workplace aggression; Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.

Bartlett, James E., Bartlett, Michelle E. And Reio, Thomas G. (2008). Workplace incivility: workerand organizational antecedents and outcomes, *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*, Feb. 20-24, Panama City, FL.

Bartlett, Kenneth R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field.* The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illınois, Urbana.

Bartlett, Michelle E. (2009). *Workplace Incivility and Conflict Management Styles of Community College Leaders in The Nine Mega States*. All Dissertations. 365.

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

Başpınar, Nuran Ö. ve Çakıroğlu, Demet (2017*). Meslek Etiği* (Genişletilmiş 4. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.

Baumgartner, Johann and Homburg, Christian (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, *13*(2), 139-161. https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00038-0.

Bayne, Alison B. (2015). *Relationships Between Incıvility And Physical Health: The Mediating Effect of Sleep And Moderating Effects Of Hostile Attribution Bias and Rumination In A Sample of Nurses.* A Master Thesis. Bowling Green State University Department of Psychology.

Beattie, Larissa and Griffin, Barbara (2014). Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study. *Work and Stress*, *28*(2), 124-142.

Bedük, Aykut (2013). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü* (3. Baskı) Konya: Atlas Yayınevi.

Bentler, P.M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: causal modeling. *Annual Review of Psychology*, *31*, 419–456.

Bentler, P.M. and Bonett, Douglas G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.

Berghe, Jae Vanden (2011). *Job Satisfaction and Job Performance at the Work Place*, Degree Thesis, Arcada:International Business.

Bester, Francois (2012). *A model of work identity in multicultural work settings*. Doktor of Philosophy Thesis, University of Johannesburg, Johannesburg.

Bhatt, Ganesh D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75.

Biçer, Mehmet (2005), *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Biçer, Mehmet (2017). *Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma,* Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.

Björkqvist, Kaj, Österman, Karin and Lagerspetz, Kirsti M. J. (1994). Sex differences in covert aggression among adults. *Aggressive Behavior*, 20 (1), 27-33.

Björkqvist, Kaj, Österman, Karin and Monika, Hjelt-Back (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20 (3), 173-184.

Blau, Gary and Andersson, Lynne (2005). Testing a measure if ınstigated workplace incivility. *Journal of Occupationaland Organizational Psychology*, 78(4), 595-614.

Bluedorn, Allen C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations,* 35, 135-153.

Bock, Gee W., Zmud, Robert W., Kim, Young G. and Lee, Jae N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly, 29* (1), 87-111.

Bock, Gee-Woo and Kim, Young-Gul (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing, *PACIS 2001 Proceedings*. 1112-1125.

Bothma, Chris F.C. and Roodt, Gert (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management, 11(1), 1-12.*

Bozkurt, Özlem Ç. (2014). Planlanmış davranış teorisi çerçevesinde öğrencilerin girişimci olma niyetlerinin incelenmesi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3 (1), 27-47.*

Bradach, Jeffrey L.. and Eccles, Robert G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97-118.

Brayfield, Arthur H., and Rothe, Harold F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*, 307-311.

Brink, Paul van den (2001). Measurement of conditions for knowledge sharing. *Proceedings 2nd European Conference on Knowledge Management*, Bled, November.

Brown, Therasa J., and Sumner, Kenneth E. (2006). Perceptions and punishments of workplace aggression: the role of aggression content, context, and perceiver variables. *Journal of Applied Social Psychology,* 36(10), 2509-2531.

Browne, Michael W. and Cudeck, Robert (1993). Alternative ways of assessing model fit. (Eds. Bollen, K.A. & Long, J.S.). *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage, 136–162.

Büte, Mustafa (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 25 (1), 171-192.

Byrne, Barbara M. (2010*) Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, 2nd edition. Routledge, New York.

Cabrera, Elizabeth F., and Cabrera, Angel (2005). Fostering knowledge sharingthrough people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.

Cammann Cortlant, Fichman Mark, Jenkins Douglas G., ve Klesh John, (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire,* Unpublished Manuscript, University of Michigan Instıtute For Socıal Research, Ann Arbor Michigan.

Canbek, Mustafa (2017). *Rol Belirsizliği ve Rol Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Carter, Stephen L. (1988). *Civility: Manners, Morals, and The Etiquette of Democracy*. New York: Basic Books.

Castro, Monia and Martins, Nico (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. SA *Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), 1-9.

Celep, Cevat ve Çetin, Buket (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cevizci, Ahmet (2002). *Etiğe Giriş,* İstanbul: Paradigma Yayınları.

Chang, Wang-Jing A., Wang, Yung Shui and Huang, Tung Chun (2013). Work design related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, 52, 1–26.

Chaudhry, Noorain (2016). Workplace bullying and incivility: more than meets the eye, *Science to Practice*, 2 (1), 5-8.

Chennamaneni, Anitha (2006). *Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing an Integrated Theoretical Model*, Doctor of Philosophy, The Universıty of Texas At Arlington.

Choi, Sue Y., Kang, Y. Sik, and Lee, Heeseok (2008). The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination. *Journalof Information Science*, 34(5), 742–754.

Chow, Wing S., and Chan, Lai S. (2008). Social network, social trust andshared goals in organizational knowledge sharing. *Inf. Manage.*, 45(7), 458–465.

Cicerali, Eyyüb E. ve Cicerali, Lütfiye K. (2017). İşyerindeki kişilerarası kötü davranışların çözümünde müzakerenin önemi, *Kaynak Dergisi*, 71, www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=71&sira=926.

Cingöz, Ayşe and Kaplan, Asli (2015). The effect of workplace incivility on job satisfaction and organizational trust: a study of industrialenterprises in Turkey, *The 2015 WEI International Academic Conference Proceeding*, West East Institute: 12-15.

Ciocco, Maggie (2017). *Fast Facts on Combating Nurse Bullying, Incivility and Workplace Violence: What Nurses Need to Know in a Nutshell*, Springer Publishing Company.

Connelly, Catherine E., and Kelloway, Kevin (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership& Organizational Development Journal*, 24(5/6), 294-301.

Cook, Allison L. (2008). *Job Satisfaction and Job Performance: Is The Relationship Spurious?*, Master of Science, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University.

Cortina, Lilia M. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33, 55–75.

Cortina, Lilia M., and Magley, Vicki J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace.J. *Occup. Health Psychol*. 14, 272–288.

Cortina, Lilia M., Kabat-Farr, Dana, Leskinen, Emily A., Huerta, Marisela, and Magley, Vicki J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management*, 39, 1579–1605.

Cortina, Lilia M., Vicki J. Magley, Jill Hunter Williams and Regina Day Langhout (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

Cotton, John L. and Tuttle, Jeffrey M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with ımplications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.

Crampton, Suzanne M. and Hodge, John W. (2008). Rudeness and incivility in the workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 41-48.

Cullen, John B., Parboteeah K.Praveen and Victor. Bart (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: a two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46 (1), 127-141.

Çetin, Aysun ve Şentürk, Melike (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 241-256.

Çiçek, Berat (2016). *Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Çöl, Güner (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 9 (1), 35-46.

Çüçen, A. Kadir (2003). Bilgi kuramına giriş, *Bilimname II*,(2), 3-12.

Daft, Richard L. (2009). *Organization Theory And Design* (10th edition). Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.

Dağlı, Tuna (2007). *Willingness to Share Knowledge with the Workgroup: Contextual Antecedents, Instrumental and Relational Motivational States*, the Degree of Master of Arts, Koç University, İstanbul.

Dalmış, Alper B. (2018). *Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Davenport, Thomas H. ve Prusak, Laurence (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi* (Çeviren: Günhan Günay). İstanbul: Rota Yayınları.

De Cuyper, Nele, Baillien, Elfi, and De Witte, Hans (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work and Stress,* 23 (3), 206-224.

De Long, David W. and Fahey, Liam (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Perspectives,* 14(4), 113-127.

De Vries,Reinout E., Van den Hooff, Bart and de Ridder, Jan A. (2006). Explaining knowledge sharing: the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research,* 33(2), 115−135.

Delen, Meltem G. (2010). Çalışma hayatında işyeri kabalığı olgusu, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 53. Seri*, 44-58.

Demirkasımoğlu, Nihan ve Arastaman, Gökhan (2017). Öğretmenlerin okulda nezaketsizlik olgusuna ilişkin görüşleri, *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*,15(1),167-188.

Deshpande, Satish P. (1996). Ethical climate and the link between success and ethical behavior: an empirical investigation of a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 15(3), 315-320.

Dönmez, Beril (2014). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı, İş doyumu, İşgören Performansı ve Yaşam Doyumu İlişkilerinin Seyehat Çalışanları Örnekleminde İncelenmesi,* Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Durna, Ufuk ve Demirel, Yavuz (2008). Bilgi yönetiminde bilgiyi anlamak bilgi yönetiminde bilgiyi anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*0, 129-156.

Dursun, Yunus ve Kocagöz, Elif (2010). Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: karşılaştırmalı bir analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,35, 1-17.

Dündar, Tuğba (2010*). Sağlık Çalışanlarının Yıldırmaya Maruz Kalmalarında Hastane Etik İklimi ile Sosyodemografik Özelliklerinin Rolü: Bolu İli Hastanelerinde Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: Ankara.

Eğinli, Ayşen T. (2009).Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 23 (3), 35-52.

Elçi, Meral ve Alpkan, Lütfihak (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics,* 84(3), 297-311.

Ellickson, Mark C. and Logsdon, Kay (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31 (3), 343-359.

Engelbrecht, Amos S., Aswegan, A. S. van and Theron, C. C. (2005). The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organizations. *South African Journal of Business Management,* 36, 19–26.

Engin, Ali O. (2005). Bilginin insan hayatındaki yeri ve önemi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi,* (11), 427-453.

Erdirençelebi, Meral ve Filizöz, Berrin (2016). Mobbingin etik iklim ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der*., (35), 127-139.

Ergün, Nalan (2009). Örgütlerde etik dışı davranışların nedenleri ve çalışanlara yönelik etik dışı davranışların havayolu taşımacılığı sektörü açısından incelenmesi. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* 11 (3), 149-168.

Estes, Brad and Wang, Jia (2008). Integrative literature review: workplace incivility: impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 218-240.

Faheem, Muhammed A. and Mahmud, Norashikin (2015). Workplace incivility in predicting turnover ıntentions and job performance: study on nurses of public sector hospitals of Pakistan. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 10(8), 863-870.

Felblinger, Dianne M. (2008). Incivility and bullying in theworkplace and nurses 'shame responses. *JOGNN*, 37(2), 234-242.

Femi, Asamu F. (2014). The impact of communication on workers' performance in selected organisations in Lagos State, Nigeria. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 19 (8), 75-82.

Fishbein, Martin and Ajzen, Icek (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: an Introduction To Theory And Research.* Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

Fong, Yoong Lee and Mastura Mahfar (2013). Relationship between occupational stress and turnover intention among employees in a furniture manufacturing company in selangor. *Jurnal Teknologi*, 64(1), 33-39.

Ford, D. P. and Chan, Y. E. (2003). Knowledge sharing in a multi-cultural setting: A case study. *Knowledge Management Research & Practice* 1(1), 11-11.

Foss, Nicolai J., Minbaeva, Dana B., Pedersen, Torben and Reinholt, Mia (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters. *Human Resource Management*, 48(6), 871.

Fox, Suzy and Stallworth, Lamont E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438–456.

Freedman, Shin and Vreven, Dawn (2016). Workplace incivility and bullying in the library: Perception or reality? *College & Research Libraries*, *77*(6), 727–748.

Fromm, Erich (1995). *Erdem ve Mutluluk* (Çeviren:Ayda Yörükan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Gagné, Marylène (2009). A Model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management, 48 (4), 571– 589.*

Ganesh D. Bhatt, (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6 (1), 31-39.

Gardner, Susan and Johnson, Pamela R. (2001). The leaner, meaner workplace: Strategies for handling bullies at work. *Employment Relations Today*, 28(1), 23-36.

Gerçeker, Başak (2012). *Sağlık Kuruluşlarında Örgüt İklimi ve Bilgi Güvenliğinin İlişkisi***,** Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

Giacalone, Robert A. and Greenberg, Jerald (1997). *Antisocial behavior in organizations.* Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

Giovinella Gonthier and Kevin Morrissey (2002). *Rude Awakenings: Overcoming the Civility Crisis in the Workplace*, Chicago: Dearborn Trade Publishing.

Gibbert, Michael and Krause, Hartmut (2002). Practice exchange in a best practice marketplace. (Eds. T. H. Davenport and G. J. B.). *Probst Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing, 89-105

Glission, C. and James, L.R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767−794.

Gök, Sibel (2008), İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 1-19.

Gökçe, Asiye T. (2010). M*obbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri,* Ankara: Öğreti Akademi.

Greenberg, Jerald ve Baron, Robert (2000). *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.

Griffin, Barbara (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress*, 24(4), 309-323.

Guidroz Ashley, Burnfield-Geimer Jennifer, Clark Olga, Schwetschenau Heather and Jex Steve (2010). The nursing ıncivility scale: development and validation of an occupation-specific measurement. *Journal of Nursing Measurement*, 18(3), 176-200.

Gupta, Anil and Govindarajan, Vijay (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.

Güler, Hale Nur (2018). *Kişilik, Örgütsel Güven Ve Bağlılığın Duygusal Emeğe Etkileri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Günçavdı, Gizem ve Polat, Soner (2015). İş yerinde kötü muamele ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(10), 123-135.

Halis, Muhsin ve Uğurlu, Özlem Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi, *İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2), 101-123.

Hansen, Morten T., Nohria, Nitin, and Tierney, Thomas (1999). What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review* ,77(2), 106-116.

Haris Dwi Rukmana, Sopiah, M, Pd., M.M. and Elfia Nora, S.E, (2018). the impact of organization communication on employee performance through employee's work motivation at Pt. Putri Panda unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia. *The First International Research Conference on Economics and Business, KnE Social Sciences*, 211–227.

Harold, Crystal M. and Holtz, Brian C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav*. 36, 16–38

Hart, S. Elizabeth (2005). Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intentons. *Journal of Nursing Scholarship*, 37, 173 -177.

Hassard Juliet, Teoh Kevin, Cox Tom, Dewe Philip, Cosmar Marlen, Gründler Robert, Flemming, Danny, Cosemans Briget, Van den Broek Karla (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks. European Risk Observatory - Literature Review*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Hershcovis M. Sandy (2011). Incivility, social undermining, bullying … oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior,* 499–519.

Hershcovis, M. Sandy, Ogunfowora, Babatunde, Reich, Tara C. and Christie Amy M. (2017). Targeted workplace incivility: The roles of belongingness, embarrassment, and power. *Journal of Organizational Behavior,* DOI: 10.1002/job.2183.

Hinds, Pamela J. and Pfeffer Jeffrey (2003). Why organizations don"t "know what they know": Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. In M. Ackerman, V. Pipek, and V. Wulf (Eds.). *Beyond Knowledge Management: Sharing Expertis*e (pp. 3-26). Cambridge, MA: MIT Press

Holm, Kristoffer (2014).*Workplace Incivility As A Social Process: How Witnessing İncivility Relates To Uncivilconduct, Well-Being, Job Satisfaction And Stress*. Master'sThesis. Lunds university, Departmentof Psychology.

Holm, Kristoffer, Torkelson, Eva and Bäckström (2015). Models of workplace incivility: the relationships to ınstigated ıncivility and negative outcomes. *Biomed Res Int.* . doi: 10.1155/2015/920239.

Hom, Peter W., Caranikas-Walker, Fanny, Prussia, Gregory E., and Griffeth, Rodger W. (1992). A meta analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology,* 77(6), 890-909.

Hornstein, Harvey (2003). Workplace incivility: an unavoidable product of human natüre and organizational nurturing. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-7.

Hsiu-Fen Lin, (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science,* C: XXXIII, No:2:135-149.

Huang, Qian and Davison, Robert, (2008). Knowledge Sharing Barriers at The Individual Level in A Chinese Bank, *PACIS 2008 Proceedings*, Paper 150.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing on organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review* 2(4), 337-359.

Isfahani, Ali N., Nilipour, Akbar, Aghababapour, Tahareh and Tanhaei, MohammedH. (2013). Studying the ımpact of attitude towards knowledge sharing on employees' happiness. *International Journal of Academic Research in Business and SocialSciences*, 3(4), 139-150.

Islam Talat, Anwar Farooq, Khan Saif, U. R., Rasli Amran, Norulkamar Ungku, Ahmad Ungku and Ishfaq Ahmed (2012). Investigating the mediating role of organizational citizenship behavior between organizational learning culture and knowledge sharing. *World Applied Sciences Journal ,19 (6),* 795-799.

Işıkay, Çağdaş (2018). *İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik Ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Ivancevich, John M., Konopaske, Robert and Matteson, Michael T., (2014). *Organizational Behavior And Management*, Tenth Edition, McGraw-Hill New York.

İyigün, N.Öykü (2015). Kurumsal Yönetim Işığında '' Etik'', Editör:Rana atabay, N. Öykü İyigün, *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik*, İstanbul: Beta Yayınları

Jaramillo, Fernando, Mulki, Jay P. and Solomon, Paul (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stres, job attitudes, turnover intention and job performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management,* 26, 271 – 282.

Jiang, Wenbo, Chai, Huaqi, Li, Yali and Feng, Taiwen (2018). How workplace incivility influences job performance: the role of image outcome expectations, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1-25, doi:10.1111/1744-7941.12197.

Johnson, Pamela R. and Indvik, Julie (2001). Slings and arrows of rudeness: incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20 (8), 705– 714.

Johnson, Pamela R. and Indvik, Julie (2001). Rudeness at work: impulse over restraint. *Public Personnel Management*, 30(4), 457

Judge, Timothy A., and Klinger, Ryan (2007). Job Satisfaction: Subjective Well-Being At Work. (Eds. M. Eid ve R. Larsen). *The science of subjective well-being*. (ss. 393-413). New York: Guilford Publications.

Kanten, Pelin (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 6(1),11-26.

Karagöz, Yalçın (2017). *Spss ve Amos Uygulamalı Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği* , Sivas: NOBEL Akademik Yayıncılık.

Kavi, Ersin ve Koçak, Orhan (2013). *Çalışma Yaşamında Etik*, Bursa:Ekin Basım.

Kaya, Çiğdem and Reyhan, Başkaya (2016). The roles of organizational and ethical climate on ındividual performance of employees. *Business Management Dynamics*, 5 (8), 27-38.

Kaya, Esma Ü. (2015). İşyeri kabalığı, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmin değişkenleri arasındaki ilişkiler ve birbirleri üzerindeki etkileri: yüksek öğretimde bir çalışma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 41, 55-78.

Keçeci, Melda (2017). *The Role Of Supervisor And Coworker Incivility On Intention To Share Knowledge And Satisfaction: The Moderating Effect Of Conscientiousness and the Mediating Effect Of Desire for Revenge*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Keenan, A. and Newton, T.J. (1985). Stressful events, stressors, and psychological strains in young Professional engineers. *Journal of Occupational Behavior*, 6(2), 151-156/

Keser, Aşkın (2003). *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Kesgin, Ahmet (2009). Etik üstüne, *Dinî Araştırmalar*, 12 (35), 143-160.

Keskin, Duygu A. (2014). *Mesleki Etik, Kavramlar, İlkeler ve Vakalar*, Beta Basım, 1.Baskı: İstanbul.

Khorshid, Leyla (2017). Hemşirelikte etik çalışma ortamı. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 33 (3), 126-137.

Kılıç, Selçuk (2013). *Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler.* Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde

Kızıloğlu, Esra and Çelik, Adnan (2015). Whistleblowing behavior in organizations and work morality interaction. *International Journal o fSocial Sciences and Education Research*, 1 (2), 399-414.

Kim, W.Chan and Mauborgne, Renee (1998). Procedural justice, strategic decisionmaking, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323–338.

Klimecki, Rüdiger G. (1999). *Wissensmanagement-Wege zur Intelliganten Organization. Management Forschung und Praxis*, Diskussionsbeitrag, No:26, Universität Konstanz.

Klimzsa, Lucjan (2014). *Business Ethics, Introduction to the Ethics of Values*, 1st edition, bookboon.com.

Kline, Rex B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press, New York.

Koh, Hian C. and Boo, El'fred H.Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: a study of managers in Singapure. *Journal of Business Ethics*, 29, 309 – 324.

Kuçuradi, İoanna (2003). Etik ve "Etikler". *TMH-Türkiye Mühendislik Haberleri*, 423, 7-9 http://kisi.deu.edu.tr/timucin.yalcinkaya/ETIK%20ve%20ETIKLER%20-%20KUCURADI.pdf

Lachman, Vicki D. (2014). Ethical issues in the disruptive behaviors of incivility, bullying, and horizontal/lateral violence, *MEDSURG Nursing*, 23 (1), 56-60.

Laschinger, Heather K.Spence, Leiter, Michael, Day, Arla, Gilin, Debra (2009). Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311

Leiter, Michael P., Price, Sheri L. and Laschinger, Heather K. S. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses, *Journal of Nursing Management* 18, 970–980.

Leiter, Michael (2013). *Analyzing and Teorizing the Dynamics of the workplace Incivility Crisis.* Springer Science & Business Media, Springer, Dordrecht.

Lewis, Patricia S. and Malecha, Ann (2011). The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity,the impact of workplace incivility on the work environment. *Manager Skill, and Productivity*,41 (1), 41-47.

Leymann, Heinz (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.

Liu, Chang-e, Hu, Shumin, Huang, Jie, Xie, Wei and Tian, Feng (2017). How does supervisor incivility impair employees' knowledge sharing: evidence from Chinese firms. *International Journal of Business and Social Science*, 8 (10), 201-2013.

Lim, Sandy, Cortina, Lilia M., and Magley, Vicki J. (2008). Personal and workgroup incivility: impact on work and health outcomes. *J. Appl. Psychol*. 93, 95–107.

Lin, Hsiu, Lee, Hsuan-Shih and Wang, Da Wei (2009). Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy ahp approach. *Journal of Information Science* 35(1), 25-44.

Lin, Hsiu F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science, 33 (2)*, 439-449.

Loh, Jennifer (2016). Merlion: The influence of Singapore's cosmopolitan culture on workplace incivility. (Edited by Omari, M.,and Paull, M.) *Workplace Abuse, Incivility and Bullying : Methodological and Cultural Perspectives* (1st ed., pp.143-155). Oxon United Kingdom: Routledge.

Luparell, Susan (2011). Incivility in nursing: the connection between academia and clinical settings, *Critical Care Nurse*, 31 (2), 92-95.

Lynn, Gary S., Morone, Joseph G. and Paulson, Albert S. (1996). Marketing and discontinuous innovation: the probe and learn process. *California Management Review*, 38, 8-37.

MacCallum, Robert C., Widaman, Keith F., Zhang, Shaobo and, Sehee (1999). Sample size in factor analysis, *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.

MacNeil, Christina M. (2003). Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294–307.

Mahmutoğlu, Abdulkadir (2009). Etik ve ahlak; benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler, *Türk İdare Dergisi*, 81 (463-464), 225-250.

Mäki, Anu-Riikka (2015). *The Barrıers Of Knowledge Sharing in Multicultural Organization*. Master's Thesis, Oulu Busıness School.

Marakas, George M. (1999). *Decision Support Systems in the Twenty-first Century*, PrenticeHall, New Jersey.

Marsh, Herbert W. , Hau, Kit-Tai, Artelt, Cordula, Baumert, Jurgen and Peschar, Jules L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries, *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.

Martensson, Maria (2000). A Critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 204-216.

Martin, Kelly D. and John B. Cullen (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: a metaanalytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.

Martin, Roberta J. and Hine, Donald W., (2005). Development and validation of the uncivil workplacebehavior questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 477–490.

Martin, William F. (2008). Is your hospital safe? disruptive behavior and workplace bullying. *Hospital Topics*, 86(3), 21-28.

Mayer, David M. (2014). A Review of The Literature on Ethical Climate and Culture. (eds B. Schneider and K. Barbera) *The Handbook of Organizational Climate and Culture: Antecedents, Consequences, and Practice*,.New York, NY: Oxford University Press, 415–440.

Mayer, David M., Kuenzi, Maribeth and Greenbaum, Rebecca L. (2011). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: the mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7–16.

McDermott, Richard (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41 (4), 103-117.

McDermott, Richard and O'Dell, Carla (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management* 5(1), 76–85.

McNeish, Joanne and Mann, Inder (2010). Knowledge sharing and trust in organizations. *IUP Journal of Knowledge Management* 8(1), 18-38.

Mercan, Nuray (2015). Ajzen'in planlanmış davranış teorisi bağlamında whıstleblowıng (bilgi ifşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi, 7(2), 1-14.*

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 4 (1), 41-52.

Mısırlı, Fulya (2006). *Örgütiçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Miner, Kathi N., Settles, Isis H., Brady, C., Pratt-Hyatt, Jennifer S. and Brady, Christopher C. (2012). Experiencing incivility in organizations: the buffering effects of emotional and organizational support. *J. Appl. Soc. Psychol*, 42, 340–372.

Miner, Kathi N., and Cortina, Lilia M. (2016). Observed workplace incivility toward women, perceptions of interpersonal ınjustice, and observer occupational well-being: differential effects for gender of the observer. *Frontiers in Psychology*, 7, 482.

Mishra, P.K. (2013). Job Satisfaction. *IOSR Journal of Humanities and Social Science, 14 (5),45-54.*

Moore, Heather L. and Moore, T. Winters (2014). The effect of ethical climate on the organizational commitment of faculty members. *Journal of Academic and Business Ethics,*9,1-15.

Moosakhani, Morteza, Hajizadeh, Mojtaba , Eyni, Ardalan and Sarfarazi, Mehrzad (2012). The impact of workplace ıncivility on knowledge sharing ıntention. *Journal of American Science*, 8(9), 157-159.

Morrel, Kevin, Loan-Clarke, John ve Wilkinson, Adrian (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of emplpyee turnover. *International Journal of Management Reviews, 3, 219-244.*

Muda, Iskandar, Rafiki, Ahmad and Harahap, Martua R. (2014). Factors ınfluencing employees' performance: a study on the islamic banks in Indonesia, *International Journal of Business and Social Science,* 5(2), 73-80.

Mulki, Jay P., Jaramillo, Jorge F. and Locander, William B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86, 125–141.

Neubert, Mitchell J., Dawn S. Carlson, K., Michele Kacmar, J. A. Roberts and Lawrence B. Chonko (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157–170.

Nonaka, Ikujiro (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science,* 5(1), 14-37.

Nonaka, Ikujiro., Toyama, Ryoko and Konno, Noboru (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning* 33(1), 5-34.

O'Dell, Carla and Grayson, C. Jackson (1998). *If Only We Knew What We Know: The Transfer Of Internal Knowledge And Best Practice.* New York: The Free Press.

Odembo, Stella A. (2013). *Job Satisfaction and Employee Performance with in The Telecommunication Industry in Kenya: A Case Of Airtel Kenya Limited*, Master of Degree, Kenyatta University.

Ortiz, Jaime, Chang, Shu-Hao, Chih, Wen-Hai and Wang, Chia-Hao (2017). The contradiction between self-protection and self-presentation on knowledge sharing behavior. *Computers in Human Behavior,* 76, 406-416.

Öğüt, Adem (2012). *Bilgi çağında Yönetim*. 5.basım. Ankara: Nobel Yayınevi.

Örücü, Edip, Kılıç, Recep ve Ergül, Adem (2011). Çalışma yaşamında stresin bireysel performans üzerindeki etkileri: eğitim ve sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma, *Akademik Bakış Dergisi*,26, 1-21.

Özbağ, Gönül K.(2012). Örgüt ikliminin yeniliğe destek algısı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*27 (2), 145-161.

Özdamar, Kazım (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi, IBM, SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB Uygulamalı*, Eskişehir.: Nisan Kitapevi Yayınlar.

Özdevecioğlu, Mahmut, Bulut, E. Aziz, Tekçe, Evren A., Çirli Yıldız, Gemici, Tevfik Tozal, Mahmut ve Doğan, Yasemin (2003). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altındaki personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarını belirlemeye yönelik bir araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi,* 10 (2), 125–138.

Özgen, Hüseyin., Öztürk, Azim, Yalçın, Azmi (2002*). İnsan Kaynakları Yönetimi.* Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, Enver (2004). *Örgütsel Davranış,* Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.

Özmen, Dilek (2018). *Hemşirelikte Nezaketsizlik Ölçeği'nin Türkçe Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması,* Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.

Özyer, Kubilay (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü,* Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Pagliaro Stefano, Lo Presti Alessandro, Barattucci Massimiliano , Giannella Valeria A. and Barreto Manuela (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior: a social ıdentity approach. *Front Psychol*. 9:960.

Pearson, Christine M., and Porath, Christine L. (2009). *The Costs of Bad Behavior: How Incivility is Damaging Your Business and What to Do About It.* New York: Penguin Books Ltd.

Pearson, Christine M., and Porath, Christine L. (2005). On the nature, consequ ences and remedies of workplace incivility: no time for nice? Think again. *Acad. Manag. Exec*. 19, 1–12. doi: 10.5465/ame.2005.15841946

Pearson, Christine M., Andersson, Lynne M. and Porath, Christine L. (2000). Assessing and attackingworkplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123.

Pearson, Christine M., Andersson, Lynne M. and Wegner, Judith W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.

Peltokorpi, Vesa (2006). Knowledge sharing management in a cross-cultural context: nordic expatriates in Japan. *Knowledge Management Research & Practice*, C:IV: 138-148.

Penney, Lisa M., and Spector, Paul E. (2005). Job stress, incivility, and counter productive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-796.

Pfeffer, Jeffrey (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.

Phillips, Gwenda S., MacKusick, Carol I. and Whichello, Ramona (2018). Workplace incivility in nursing: a literature review through the lens of ethics and spirituality. *Journal of Christian nursing: a quarterly publication of Nurses Christian Fellowship, DOI: 10.1097/CNJ.0000000000000467.*

Pieper, Annemarie (1999). *Etiğe Giriş*. Ankara:Ayrıntı Yayınları

Polatcı, Sema ve Özçalık, Fatih (2013). Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*,1(1), 17-34.

Porath, Christine (2017). *How Rudness Stops Poeople from Working Together*. https://hbr.org/2017/01/how-rudeness-stops-people-from-working-together, Erişim Tarihi: 02.01.2019.

Porath, Christine (2018). *Make Civility the Norm on Your Team*,https://hbr.org/2018/01/make-civility-the-norm-on-your-team, Erişim Tarihi: 05.01.2019.

Porath, Christine and Pearson, Christine (2013). *The Price of Incivility, Harvard Business Review,* https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility, Erişim Tarihi:14.12.2017.

Porath, Christine L., and Pearson, Christine M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics,* 39, 64–71.

Porath, Christine L., and Pearson, Christine M. (2012). Emotional and behavio ral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *J. Appl. Soc. Psychol.* 42, 326–357. doi: 10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x.

Rahim, Afzalur and Cosby, Dana M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance, *Journal of Management Development*, 35 (10): 1255-1265.

Razak, Norfadzilah A., Pangil, Faizuniah, Zin, M. Lazim M., Yunus, Noor A. M. andAsnawi, Nini H. (2016). Theories of knowledge sharing behavior in business strategy. *Procedia Economics and Finance,* 37**,** 545-553.

Rego, Armenio, and Cunha, Miguel P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance*?. Journal of Business Research*, 61, 739-752.

Riege, Andreas (2005). Three-Dozen knowledge-sharing barriersmanagers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18-35.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2017). Ö*rgütsel Davranış- Organizational Behavior* (Çeviri ed.: İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.

Robbins, Stephen P., Decenzo, David A. and Coulter, Mary (2013). *Yönetimin esasları* (Çeviren: Adem Öğüt). Ankara: Nobel Yayınları.

Robertson, Scott (2002). A tale of two knowledge-sharing systems. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 295-308.

Rothenfluh, Sandra (2015). *Women and Workplace Incivility*. Bachelor Thesis. The Department of Business Administration, University of Zurich .

Ryu, Seewon, Ho, Seung H. and Han, Ingoo (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25 (1), 113-122.

Saari, Lise M. and Judge, Timothy A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.

Saeed, Iqra, Waseem, Momina, Sikander, Sidra and Rizwan, Muhammed (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development, 4(2), 242-256.*

Sağsan, Mustafa (2008). Bilgi yönetimi bakış açısından bilgi süreçleri ve bir model önerisi, Aytaç Yıldızeli vd. (edi.), *Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 1*2-14 Eylül 2006. Gazi Üniversitesi/Ankara: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği Yayınları No:7, 27-44.

Salin, Denise (2003). Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating, and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations,* 56 (10), 1213-1232.

Sayın, Ayfer ve Gelbal, Selahattin (2016). Yapısal eşitlik modellemesinde parametrelerin klasik testkuramı ve madde tepki kuramına göre sınırlandırılmasının uyumindekslerine etkisi. *Uluslararası Eğitim, Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 2 (2), 57-71.

Schein, Edgar H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics,* 12 (1), 13-28.

Schermelleh-Engel, Karin, Moosbrugger, Helfried and Müller, Hand (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research, 8*(2), 23-74.

Schermerhorn, John R. (1993). *Management for Productivity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Schminke, Marshall, Ambrose Maureen L. and Neubaum, Donald O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 97, 135–151.

Schwepker, Charles H., (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover ıntention in the salesforce. *Journal of Business Research,* 54, 39-52.

Schwepker, Charles H., Ferrel, O.C. and Ingram, Thomas N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress ın the sales force. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 25 (2), 99-108.

Scott, David, Brown, Andrew, Lunt, Ingridand Thorne, Lucy (2004). *Professional Doctorates: Integrating Professional and Academic Knowledge.* Buckingham, Society for Research into Higher Education / Open University Press.

Settles, Isis H., Cortina, Lilia M., Malley, Janet and Stewart, Abigail J. (2006). The climate for women in academic science: the good, the bad, and the changeable. *Psychology of Women Quarterly*, 30(1), 47-58.

Shacklock, Arthur, Manning, Mark and Hort, Linda (2011). Ethical climate type, self-efficacy, and capacity to deliver ethical outcomes in public sector human resource management. *Journal of New Business Ideas & Trends,* 9(2), 34-49.

Sharma, Namanand Singh V.K. (2016). Effect of workplace incivility on job satisfaction and turnover ıntentions in India, *South Asian Journal of Global Business Research*, 5 (2), 234 – 249.

Sherif, Muzafer (1966). *The Psychology of Social Norms*. Oxford, England: Harper Torchbooks.

Shim, JiHyun (2010). *The Relationship Between Workplace Incivility And The Intention To Share Knowledge: The Moderating Effects Of Collaborative Climate And Personality Traits,* Doctor Of Philosophy, Minnesota University.

Sims, Randi L. and Kroeck, Galen K. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13,939 – 947.

Singh, Jitendra K. and Jain, Mini (2013). A study of employees' job satısfactıon and its ımpact on their performance. *Journal of Indian Research*, (4), 105-111.

Smith, Heather and McKeen, James D. (2003). Developments in practice vııı: enterprise content management. *Communications of the Association for Information Systems*, 11.

Sonakın, Ceren (2010). *Hemşirelerin İş Doyumları ile Çalıştıkları Kurumların Etik İklimi Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.

Sökmen, Alptekin (2016). *Meslek Etiği (Örgütsel ve Yönetsel Etik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk).* Ankara:Detay Yayıncılık.

Staples, D. Sandy, Hulland, John S., and Higgins, Christopher A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10,758-776.

Swift, M. L. and Virick, M. (2013). Perceived support, knowledge tacitness, and provider knowledge sharing. *Group & Organization Management*, 38 (6), 717-742.

Şahin, Bayram ve Dündar, Tuğba (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldırma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (1), 129-159.

Şahin, Meltem D., Söylemez, Esra Y. ve Koç, Yasemin D. (2016). Planlanmış davranış teorisi çerçevesinde aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinin irdelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Afro-Avrasya Özel Sayısı-Aralık*: 451-457.

Şimşek, M.Şerif, Çelik ve Adnan (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış,* 9. Yenilenmiş Baskı.Konya: Eğitim Kitapevi.

Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir (2016). *Yönetim ve Organizasyon*. 16. Baskı. Konya: Eğitim Kitapevi.

Tabachnick, Barbara G. and Fidell, Linda S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Sixth ed. Boston: Pearson.

Tabachnick, Barbara G. ve Fidell, Linsa S. (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. 6. Basımdan çeviri (Çeviri Editörü: Mustafa Baloğlu). Ankara: Nobel Yayınevi.

Tamer, İdil (2015). Etiksel İklim ve Güven (Editör:Rana atabay, N. Öykü İyigün). *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik,* İstanbul: Beta Yayınları.

Taner, Bahar ve Elgün Rıza F. (2015). Çalışanların etik iklim algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkileri: ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 24(1), 99-114.

Tarraf, Rima C. (2012). *Taking A Closer Look At Workplace Incıvılıty: Dimensıonalıty And Source Effects*. The School of Graduate and Postdoctoral Studies The University of Western Ontario, Master Graudate.

Taştan, Seçil B. (2014). İşyeri nezaketsizliğini öngören örgütsel ve durumsal önceller ile çalışanların davranışsal sonuçları arasındaki ilişkinin ve sosyopsikolojik kaynakların rolünün incelenmesi: sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. "*İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,*16(3), 60-75.

Tett, Robert P. and Meyer, John P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology,* 46, 259-293.

Thomas H. Davenport (1997). Ten principles of knowledge management and four case studies. *Knowledge and Process Management*, 4 (3), 187-208.

Tiberius, Richard G. and Flak, Edred (1999). Incivility in dyadic teaching and learning. *New Directions for Teachingand Learning,* 77, 3-12.

Torkelson, E., K. Holm, and M. Bäckström (2016). Workplace incivility in a Swedishcontext. *NordicJournal of Working Life Studies*, 6(2), 3-22.

Treuer, Kathryn von and McMurray, Adela J. (2012). The role of organisational climate factors in facilitating workplace innovation. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 15 (4), 292-309.

Tseng, Fan-Chuan and Fan, Yen-Jung(2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101 (2), 325-342.

Turan, Ayşegül (2013). *Sosyal Sermayenin Bilgi Paylaşma Tutumuna Etkisi: Motivasyonun Bu Etkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tustin, C.M. (1993). A consensus approach to the measurement of organisational climate. *South African Journal of Industrial Psychology*, 19(1), 1−4.

Tutcu, Alper ve Çelik, Mazlum (2018). Çalışanların duygusal sermayelerinin iş doyumu üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,11 (55), 868-880.*

Uçak, Nazan Ö. (2010). Bilgi: çok yüzlü bir kavram. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(4), 705-722

Valentine, Sean R., Hanson, Sheila K. and Fleischman, Gary M. (2018). The presence of ethics codes and employees' internal locus of control, social aversion/malevolence, and ethical judgment of incivility: a study of smaller organizations. *Journal of Business Ethics:1-18,doi.org/10.1007/s10551-018-3880-8.*

Victor, Bart and John B. Cullen (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33 (March), 101-125.

Wasko, Molly M. and Faraj, Samer (2005). Why should i share? examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Q.*, 29(1), 35–57.

Wasti, S. Arzu ve Erdaş, K. Duygu (2015). Türk kültüründe işyeri nezaketsizliğinin çok boyutlu ölçekleme analizi ile incelenmesi, *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.* 14-16 Mayıs. Muğla, 721-726.

Weber, James and Seger, Julie E. (2002). Influences upon organizational ethical subclimates: a replication study of a single firm at two points in time. *Journal of Business Ethics*, 41(1/2), 69-84.

Wilson, James Q. (1993). *The Moral Sense*. New York: Free Press.

Wimbush, James C. and Shepard, Jon .M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*, 13, 637–647.

Xia, Li and Ya Shao (2012). Study on knowledge sharing behavior engineering. *Systems Engineering Procedia*, 4, 468 – 476.

Yalçıntaş, Murat ve Bulu Melih (2015). Aile İşletmeleri ve Etik (Editör:Rana atabay, N. Öykü İyigün). *Güncel Yaklaşımlar Işığında Etik*, İstanbul:Beta Yayınları.

Yapıcı, Nuray (2008). *İşyerinde Sistematik Yıldırma (Mobbıng), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Yeniçeri, Özcan ve Demirel, Yavuz (2007). Örgüt içi bilgi paylaşımına yönelik bireysel ve örgütsel engeller üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi,* 12(9), 221-234.

Yeşil, Salih ve Dereli, Selçuk F. (2013). İş yaşamında çalışanların etik olmayan iş uygulamalarına yönelik tutum ve davranışları üzerine bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (26), 249-282.

Yeşil, Salih, Mavi, Yüksel ve Ceyhan, Sümeyra (2017). Etik iklim algısı ve bireysel sonuçlar üzerine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51,19-38.

Yeung, Arthur and Griffin, Barbara (2008). Workplace incivility: does it matter in Asia?. *People and Strategy*, 31(3), 14-19.

Yoon, Jeongkoo and Thye, Shane R. (2002). A dual process model of organizational commitment: Job satisfaction and organizational support. *Work and Occupations*, *29*, 97-124.

Zhang, Jianwei (2010). Organizational climate and its effects on organizational variables: an empirical study. *International Journal of Psychological Studies*, 2 (2), 189-201.

Zhang, Peihua and Ng, Fung Fai (2012). Attitude toward knowledge sharing in construction teams. *Industrial Management & Data Systems*, 112 (9), 1326-1347.

Zhang, Peihua and Ng, Fung Fai (2013). Explaining knowledge sharing intention in construction teams in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering and Management*, *139*, 280-293.

https://www.dunya.com/ozel-dosya/degisim-yelpazesi/isyerlerinde-kabalik-neden-bulasici-haberi-290752, Erişim tarihi:16.12.2017.

Oxford, https://en.oxforddictionaries.com/definition/incivility, Erişim Tarihi: 10.05.2017

www.4bakademi.com/?mod=page&id=155&lang=trTR&qr=arastirma_raporu#.XE8xpVUzbIU, Erişim Tarihi: 05.01.2019

www.konya.gov.tr/gelen-bilgiler-saglik, Erişim Tarihi: 10.12.2018

www.saglikcalisanisagligi.org/2876-saglik-sektorunde-mobbing-verileri-mobbing-arttikca-ofke-duzeyi-artiyor.html, Erişim Tarihi: 05.01.2019

http://tdk.gov.tr/

EKLER

EK-1:ARAŞTIRMA ANKETİ

Değerli Katılımcı, bu anket Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüİşletmeAnabilim Dalında yürütülen *İşyeri Nezaketsizliğinin Bilgi Paylaşma Tutumu ve İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi: Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü* başlıklı doktora tezinin anketidir. Vereceğiniz cevaplar **bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli kalacaktır**. Araştırmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayıçok teşekkür ederiz.

Arş. Gör.Esra KIZILOĞLU
esraciftci@selcuk.edu.tr

Prof.Dr.Tahir AKGEMCİ
takgemci@selcuk.edu.tr

Bölüm A: Lütfen size uygun seçeneği (x) işaretleyiniz.

A.1. Cinsiyetiniz? Erkek ( ) Kadın ( )

A.2. Yaşınız? 25'den az ( ) 25-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 40'dan büyük ( )

A.3. Medeni Durumunuz? Evli ( ) Bekar ( )

A.4.Eğitim Durumunuz? Sağlık Meslek Lisesi ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( )

A.5.Çalıştığınız Bölümünüz? Cerrahi ( ) Poliklinik ( ) Acil ( ) Ameliyathane ( ) Yoğun bakım ( ) Dahili Birimler ( ) Diğer ……..

A.6. Pozisyonunuz? Servis Hemşiresi ( ) Yönetici Hemşiresi ( ) Diğer ……

A.7. Çalıştığınız Kurumunuz? Üniversite Hastanesi ( ) Sağlık Bakanlığı Hastanesi ( ) Özel Hastane ( )

A.8. Çalışma Şekliniz?Sürekli gündüz () Süreli Gece( ) Vardiya değişimli ( ) Diğer.....

A.9. Bu işyerindeki çalışma süreniz? 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri ( )

A.10. Toplam Mesleki Deneyiminiz 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri ( )

<u>Bölüm B:</u> Çalıştığınız hastanede karşı karşıya kaldığınız nezaketsiz davranışları dikkate alarak, aşağıda belirtilen sorulara sizin için uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Aşağıda ki soruları çalıştığınız hastanede ki <u>diğer hemşirelerin</u> size karşı davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız.	**Hiçbir zaman 1**	**Nadiren 2**	**Bazen 3**	**Çoğu zaman 4**	**Neredeyse her zaman 5**
1. **Diğer hemşireler** ile tartışırız.	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım yerde **hemşireler** arasında şiddetli öfke patlamaları veya hararetli tartışmalar yaşanır.	1	2	3	4	5
3. **Diğer hemşireler** bana bağırır.	1	2	3	4	5
4. **Diğer hemşireler** hakkımda dedikodu yapar.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım yerde **diğer hemşireler** benimle kötü ağızla (argo, kaba vb. sözcüklerle) konuşurlar.	1	2	3	4	5
6. **Diğer hemşireler** benim hakkımda kötü söylentiler yayarlar.	1	2	3	4	5
7. **Diğer hemşireler** işlere daha az yardım etmelerine rağmen daha çok takdir beklerler.	1	2	3	4	5
8. **Diğer hemşireler** yaptığım çalışmalar üzerinde hak iddia ederler.	1	2	3	4	5
Aşağıda ki soruları çalıştığınız hastanede ki <u>amir veya yöneticilerin</u> size karşı davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız.	**Hiçbir zaman 1**	**Nadiren 2**	**Bazen 3**	**Çoğu zaman 4**	**Neredeyse her zaman 5**
9. **Amirim/Yöneticim** benimle kaba bir biçimde konuşur.	1	2	3	4	5
10. **Amirim/Yöneticim** önemli olmayan konular hakkında bana bağırır.	1	2	3	4	5
11. **Amirim/Yöneticim** hata yaptığımda bana söylenir veya bağırır.	1	2	3	4	5
12. **Amirim/Yöneticim** stresini, öfkesini benden çıkarır.	1	2	3	4	5
13. **Amirim/Yöneticim** endişelerime zamanında cevap vermez.	1	2	3	4	5
14. **Amirim/Yöneticim** beni küçümser.	1	2	3	4	5
Aşağıda ki soruları çalıştığınız hastanede ki <u>hekimlerin</u> size karşı davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız.	**Hiçbir zaman 1**	**Nadiren 2**	**Bazen 3**	**Çoğu zaman 4**	**Neredeyse her zaman**
15. **Çalıştığım Doktorlar** benimle kaba bir biçimde konuşur.	1	2	3	4	5
16. **Çalıştığım Doktorlar** önemli olmayan konular hakkında bana bağırır.	1	2	3	4	5
17. **Çalıştığım Doktorlar** hata yaptığımda bana söylenir veya bağırırlar.	1	2	3	4	5
18. **Çalıştığım doktorlar** stresini, öfkesini benden çıkarır.	1	2	3	4	5
19. **Çalıştığım doktorlar** endişelerime zamanında cevap vermez.	1	2	3	4	5

20. **Çalıştığım doktorlar** sanki zamanım önemli değilmiş gibi davranır.	1	2	3	4	5
21. **Çalıştığım doktorlar** beni küçümser.	1	2	3	4	5
Aşağıda ki soruları çalıştığınız hastanede ki <u>hasta ve hasta yakınlarının</u> size karşı davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız.	**Hiçbir zaman 1**	**Nadiren 2**	**Bazen 3**	**Çoğu zaman 4**	**Neredeyse her zaman 5**
22. **Hasta/Hasta yakınları** verdiğim bilgilere güvenmez ve daha yetkili biriyle konuşmak isterler.	1	2	3	4	5
23. **Hasta/Hasta yakınları**beni küçümserler.	1	2	3	4	5
24. **Hasta/Hasta yakınları**mesleki anlamda yeterliliğimi sorgulayan yorumlarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
25. **Hasta/Hasta yakınları**iş performansımı eleştirirler.	1	2	3	4	5
26. **Hasta/Hasta yakınları**bana karşı sözlü saldırılarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
27. **Hasta/Hasta yakınları**benden mantıksız taleplerde bulunurlar.	1	2	3	4	5
28. **Hasta/Hasta yakınları**yaşadıkları hayal kırıklıklarının acısını benden çıkarırlar.	1	2	3	4	5
29. **Hasta/Hasta yakınları**bana hakaret eden yorumlarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
30. **Hasta/Hasta yakınları**bana önemsiz veya aptalmışım gibi davranırlar.	1	2	3	4	5
31. **Hasta/Hasta yakınları**bana karşı sabırsız ve öfkeli davranışlar sergilerler	1	2	3	4	5

<u>Bölüm C:</u> Aşağıdaki ifadeler bilgi paylaşma tutumunuzu ölçmek için hazırlanmıştır. Çalıştığınız <u>hastane ortamını ve çalışma arkadaşlarınızı</u> (Örgüt üyeleri) düşünerek cevap veriniz.

Bilgi Paylaşma Tutumu	**Asla 1**	**Nerdeyse Hiç 2**	**Bazen 3**	**Çoğu zaman 4**	**Daima 5**
1. Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmanın iyi olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmanın zarar verici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmanın hoş bir deneyim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak benim için değerlidir.	1	2	3	4	5
5. Bilgilerimi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak zekice bir harekettir.	1	2	3	4	5

Bölüm D: Aşağıdaki ifadeler etik iklim algısını ölçmek için hazırlanmıştır. Lütfen doğru olduğunu düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.

Etik İklim Algısı	**Asla katılmıyorum 1**	**Katılmıyorum 2**	**Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum 3**	**Katılıyorum 4**	**Kesinlikle Katılıyorum 5**
1. Çalıştığım hastanenin resmi, yazılı etik kuralları vardır.	1	2	3	4	5
2. Hastanemin tepe yönetimi etik dışı davranışların hiçbir koşulda hoş görülmeyeceğinin bilinmesini sağlamıştır.	1	2	3	4	5
3. Çalışanların dürüst davranışlar sergilemesine rehberlik edecek, liderlik niteliği taşıyan kişiler vardır.	1	2	3	4	5
4. Çalışma ortamındaki olumsuz davranışlara hemen çözüm getirilir.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım hastanenin etik kuralları tavizsiz bir biçimde uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
6. Etik ilkeler hastane politikaları ile desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım hastanede çalışanları zaman zaman istenilmeyen davranışlara iten bir ortam yoktur.	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım hastanede bir çalışan kendi çıkarı için etik olmayan davranışa yönelirse derhal cezalandırılır.	1	2	3	4	5

Bölüm E. Aşağıdaki ifadeler iş çıktılarını ölçmek için hazırlanmıştır. Lütfen doğru olduğunu düşündüğünüz cevabı işaretleyiniz.

İş Doyumu	**Asla katılmıyorum 1**	**Katılmıyorum 2**	**Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum 3**	**Katılıyorum 4**	**Kesinlikle Katılıyorum 5**
1. Genel olarak işimden memnunum.	1	2	3	4	5
2. Genel olarak işimi seviyorum	1	2	3	4	5
3. Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. İşimden zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
5. İşime karşı ilgimi kaybediyorum.	1	2	3	4	5
İşten Ayrılma Niyeti	**Asla katılmıyorum 1**	**Katılmıyorum 2**	**Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum 3**	**Katılıyorum 4**	**Kesinlikle Katılıyorum 5**
1. Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Aktif bir şekilde başka hastanelerde de iş arıyorum. .	1	2	3	4	5

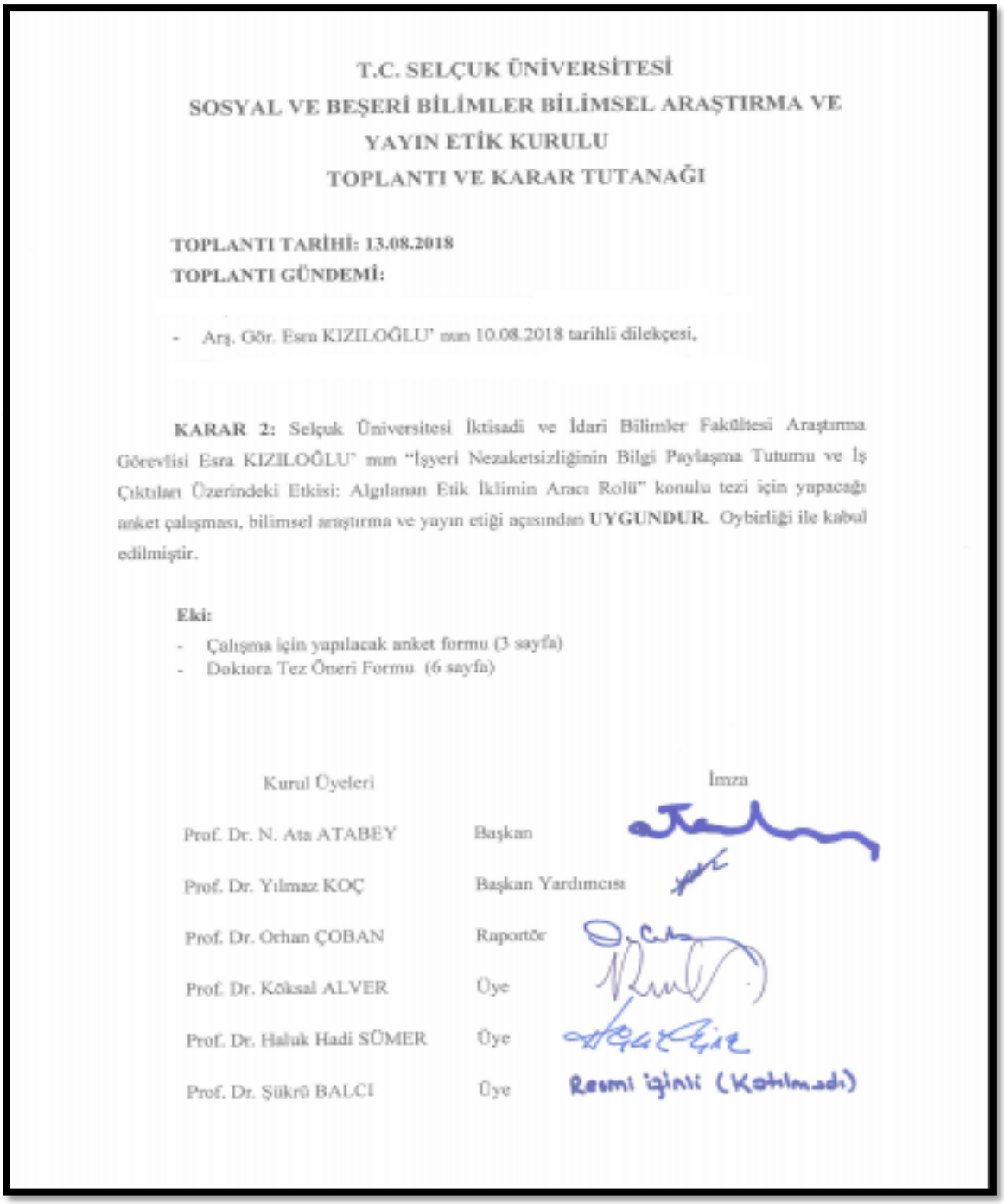
3. İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım.	1	2	3	4	5

İşgören Performansı	**Asla katılmıyorum 1**	**Katılmıyorum 2**	**Ne Katılıyorum Ne katılmıyorum 3**	**Katılıyorum 4**	**Kesinlikle Katılıyorum 5**
1. Verimli/performansı yüksek bir personel olduğuma inanırım	1	2	3	4	5
2. Verdiğim hizmetlerin kalitesinden memnunum.	1	2	3	4	5
3. Yöneticilerim,verimli/performansı yüksek bir personel olduğumu düşünür	1	2	3	4	5
4. Çalışma arkadaşlarım verimli/performansı yüksek bir personel olduğumu düşünür.	1	2	3	4	5

Anket soruları sona ermiştir, Lütfen, tüm bölümleri eksiksiz olarak yanıtladığınızdan emin olunuz…

Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgi için Teşekkür ederiz.

EK-2:ETİK KURUL BELGESİ



T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU
TOPLANTI VE KARAR TUTANAĞI

TOPLANTI TARİHİ: 13.08.2018
TOPLANTI GÜNDEMİ:

- Arş. Gör. Esra KIZILOĞLU' nun 10.08.2018 tarihli dilekçesi,

KARAR 2: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlisi Esra KIZILOĞLU' nun "İşyeri Nezaketsizliğinin Bilgi Paylaşma Tutumu ve İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi: Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü" konulu tezi için yapacağı anket çalışması, bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından **UYGUNDUR**. Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Ek:
- Çalışma için yapılacak anket formu (3 sayfa)
- Doktora Tez Öneri Formu (6 sayfa)

Kurul Üyeleri		İmza
Prof. Dr. N. Ata ATABEY	Başkan	
Prof. Dr. Yılmaz KOÇ	Başkan Yardımcısı	
Prof. Dr. Orhan ÇOBAN	Raportör	
Prof. Dr. Köksal ALVER	Üye	
Prof. Dr. Haluk Hadi SÜMER	Üye	
Prof. Dr. Şükrü BALCI	Üye	Resmi izinli (Katılmadı)

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Özgeçmiş

Adı Soyadı:	**Esra KIZILOĞLU**
Doğum Yeri:	**Konya**
Doğum Tarihi:	**12.08.1987**
Medeni Durumu:	**Evli**
Öğrenim Durumu	
Derece	**Okulun Adı**
İlköğretim	**İnkilap İlköğretim Okulu**
Lise	**Selçuklu Atatürk Lisesi**
Lisans	**Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (2005-2010)**
Yüksek Lisans	**Selçuk Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (2010-2013)**
Doktora	**Selçuk Üniversitesi İşletme Bilim Dalı (2013-)**
İş Deneyimi	**Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Anabilim Dalı** **Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Araştırma Görevlisi (2011-….)**
İletişim Bilgileri	**Selçuk Üniversitesi Aleaddin Keykubad Kampüsü** **İ.İ.B.F. İşletme Bölümü** **Selçuklu/Konya**
Tel:	**0332 223 30 98**
E-posta:	**esraciftci@selcuk.edu.tr**