

Toplam Kalite Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Davranışı İlişkisinde Etik İklim Tiplerinin Düzenleyici Rolü

Yasin Şehitoğlu, Mahmut Bilgetürk

Öz: Firmaları birbirinden ayıran ve bazı firmaları rakiplerinden öne çıkaran en kritik unsurlardan biri, bilgiyi nasıl kullandıklarıdır. Bilginin artık pek çok kanaldan elde edilebildiği veri çağında, elde edilen bilgiden ziyade organizasyon içinde nasıl dağıldığı ve değerlendirildiği daha önemli olmaktadır. Çalışanların sahip oldukları bilgiyi birbirleri ile paylaşmaları ve kurum içinde bilgi paylaşımını teşvik eden organizasyonel koşulların sağlanması, firmaların rekabet avantajı elde etmeleri açısından kilit rol oynamaktadır. Bu bağlamda Sosyal Mücadele Teorisi ve Etik İklim Teorisi perspektifinden hareketle bu çalışmanın amacı; bilgi paylaşımı davranışını etkileyen faktörleri, toplam kalite yönetimi ve etik iklim (yardımsever, ilkel ve egoist) çerçevesinde incelemektir. Araştırma kapsamında Gebze, Samsun ve Çerkezköy Organize Sanayi Bölgelerinde TKY uygulamalarını benimsemiş firmalarda çalışan 396 yönetici ve beyaz yakalıdan elde edilen veriler hiyerarşik regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre yardımsever etik iklim ve ilkel etik iklim ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumlu yönde ilişkilerin varlığı gözlenirken egoist iklimin bilgi paylaşımına etki etmediği görülmüştür. Benzer şekilde TKY ve bilgi paylaşımı davranışı arasındaki ilişkide yardımsever etik iklim ve ilkel etik iklimin düzenleyici rollere sahip olduğu ancak egoist etik iklimin düzenleyici bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu ilişkiler literatür ışığında tartışılmış, gelecek çalışmalara ve yöneticilere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi paylaşımı davranışı, toplam kalite yönetimi, etik iklim, yardımsever iklim, ilkel iklim, egoist iklim, sosyal mücadele teorisi.

Abstract: In data era, one of the most critical factor that distinguishes companies from each other and highlights some companies from their competitors is how they use and evaluate knowledge and information. Providing organizational conditions that encourage knowledge sharing within the organization plays a key role in enabling companies to gain competitive advantage. In this context, from the perspective of social exchange theory and ethical climate theory, the aim of this study is to examine the factors affecting knowledge sharing behavior within the framework of TQM and ethical climate. In the field study, data obtained from 396 executives and white collar employees working in companies that have adopted TQM practices in Gebze, Samsun and Çerkezköy OIZs were analyzed by hierarchical regression model. According to the research findings, while there was a positive relationship between benevolent and principled ethical climates and KSB, it was observed that egoistic climate did not affect it.

@ Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, ysehit@yildiz.edu.tr

ID 0000-0003-0074-6446

@ Arş. Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, bilgeturkmahmut@gmail.com

ID 0000-0001-8290-4406

➔ Şehitoğlu, Y., Bilgetürk M., (2020). Toplam kalite yönetimi ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde etik iklim tiplerinin düzenleyici rolü. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss. 171-202

Similarly, in the relationship between TQM and KSB it has been determined that benevolent and principled ethical climates have moderating roles but egoistic ethical climate does not have such a role. The findings were discussed in the light of the literature and suggestions were made for future studies and managers.

Keywords: Knowledge sharing behaviour, total quality management, ethical climate, benevolent climate, principled climate, egoistic climate, social exchange theory.

Giriş

Günümüz organizasyonlarında bilgi, sürdürülebilirliğin önemli ve dinamik bir gücüdür. Dolayısıyla yönetilebilen bilgi, en belirgin rekabet avantajlarından birini sağlamaktadır. Bilgi yönetiminin kilit unsurlarından biri de bilgi paylaşımı ve onun kültürünü oluşturmak, beslemektir (Liebowitz ve Yan, 2004). Bilgi paylaşımının pratik önemi göz önüne alındığında, çalışanların iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşımında bulunma istekliliğini ve motivasyonunu etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmalar önem kazanmaktadır (Bock, Zmud, Kim ve Lee, 2005).

Toplam kalite yönetimi (TKY) gibi yönetim uygulamaları, organizasyonların verimliliğinde ve etkililiğinde önemli bir rol oynamakta ve stratejik değerinde bir çıktı olarak çalışanların motivasyonunu da artırmaktadır. Dolayısıyla TKY uygulamalarının çalışanların davranışları üzerinde etki edebileceği gibi bilgi paylaşımı davranışları üzerinde de etki etmesi beklenebilir. Literatürde benzer sonuçları içeren araştırmalar bulunmaktadır (Cheah, Ooi, Teh, Chong ve Yong, 2009; Ooi, Cheah, Lin ve Teh, 2012; Dabestani, Taghavi ve Saljoughian, 2014). Tam da bu noktada Bavik ve arkadaşlarının (2018) organizasyonlardaki çalışanlar arasında, kişilerarası bilgi paylaşımının öncüllerini araştırmak için etik yaklaşımı yeni bir çizgi olarak önermeleri dikkat çekmektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı; çalışanların bilgi paylaşım davranışını etkileyen faktörleri, TKY ve etik iklim çerçevesinde incelemektir. Bu çerçevede de organizasyonel etik iklimin TKY ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide düzenleyeceği rolünü, örgütlerde gözlemlenen etik iklim tiplerinin, örgütsel yapıların doğasına ve bağlamlarına bağlı olduğunu savunan (Martin ve Cullen, 2006, s. 179) Etik İklim Teorisi ve temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girmesi ve bu ilişkileri sürdürmesi (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009, s. 215) olan Sosyal Mübadele Teorisinden hareketle incelemek bu araştırmanın ana konusudur.

Literatürde, etik iklimin TKY uygulamaları ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide nasıl bir rolü olduğunun araştırılmadığı gözlenmiştir. Ayrıca etik iklimin bütüncül olarak incelendiği, etik iklim tiplerinin ayrı ayrı ele alınmadığı dikkat çekmiştir. Literatürdeki söz konusu boşluk göz önünde bulundurularak araştırmada etik iklim, üç tipi üzerinden (yardımsever/ilkeli/egoist) ele alınmış ve ilişkiler her

bir tip için ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu araştırmanın başta bilgi paylaşımı davranışı kavramı olmak üzere teorik bilgi birikimine ve uygulayıcılara katkı sağlayacağı öngörülmekte ayrıca geliştirici düzeyde de özgün olduğu düşünülmektedir.

Teorik Arka Plan ve Hipotezler

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Uygulamaları

TKY; kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve kârlılık açısından performansın iyileştirilmesi amacıyla Firma çapında uygulanan sistematik bir kalite iyileştirme yaklaşımıdır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010). TKY uygulamaları zaman zaman bazı çalışmalarda farklılık gösterse de bu çalışmada, 8 uygulama çerçevesinde ele alınmıştır.

Bu uygulamalardan ilki olan Tedarikçi Yönetimi, tedarikçilerle iş birliğine dayalı ve uzun vadeli ilişkiyi destekleyen (Zakuan, Yusof, Laosirihongthong ve Shahaoun, 2010), organizasyonel performansı iyileştiren (Farish, Anil ve Satish, 2017; Pradhan, 2017), ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini artırmak için ürün tasarımı ve üretim süreçlerine katılma fırsatı veren (Lai ve Cheng, 2005) bir TKY uygulamasıdır. TKY'nin başarısı için gerekli bir diğer uygulama olan Takım Çalışması (tam katılım), şirket içinde çapraz fonksiyonel takımların örgütlenmesini içerir. Bu çok disiplinli takım yaklaşımı, çalışanların bilgi paylaşmasına, sorunları ve fırsatları tanımlamasına, genel süreçteki rollerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına ve çalışma hedeflerini organizasyonunki ile uyumlu hâle getirmeye yardımcı olur (Ramesh ve Ravi, 2013, s. 469). Birçok organizasyon için en önemli faktörlerden biri olan Müşteri Odaklılık ise organizasyonun müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine ne kadar duyarlı olduğu ve organizasyonun müşterilerle ilişkisini ne kadar etkili yönettiği ile ilgilidir. Başarı için müşterinin organizasyonun merkezinde olması ve ortaya çıkarılan ürünün/hizmetin müşteri ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi gerekir (Jabbarzare ve Shafiqhi, 2019, s. 7). Önleyici ve proaktif yaklaşımlar içeren Süreç Yönetimi uygulaması, varyasyonları azaltmak ve üretim aşamasında ürünün kalitesini iyileştirmek için kusursuz ve istikrarlı bir üretim programları ile ilgilidir (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010, s. 14; Kaynak, 2003). Bir diğer uygulama Sürekli İyileştirme ise müşterileri cezbetmeyi ve elde tutmayı, tüm ihtiyaçlarını sağlamayı, performans süreçlerini geliştirmeyi, kârlılık ve rekabet avantajı elde etmeyi ve ardışık başarı hedeflerine ulaşmayı temel alan kuruluşların başarısını ve ilerlemesini sağlamak için bir felsefe olarak tanımlanmaktadır (Jonsdottir, Ingason ve Jonasson, 2014).

Başarılı TKY uygulamalarını belirleyen temel faktörlerden biri olan Liderlik (Üst Yönetim Liderliği), TKY'nin uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturmakla sorumludur. Organizasyonun misyonunu yansıtan iç işlevler ve süreçler oluşturmak, kapsamlı bir kalite planlaması formüle etmek, bireyleri sürekli gelişim için çaba göstermeye motive etmek, öğrenmeye önem vermek, yenilik geliştirmek, etkili eğitim programları oluşturmak, organizasyondaki farklı hiyerarşi seviyeleri arasındaki boşluğu azaltmak, merkezileşmemeyi desteklemek, tedarikçiler ve müşterilerle uzun vadeli bir ilişki kurmak yine üst yönetimin sorumluluğu altındadır (Kafetzopoulos, Gotzamani ve Gkana, 2015). Yöneticiler karar verirken bir diğer uygulama olan Veri ve Bilgilerin Analizine dayanarak karar vermelidir. Organizasyonlar, stratejik hedeflere ulaşmak ve herhangi bir organizasyonel veya dışsal değişikliği öngörmek ve bunlara yanıt vermek için veri ve bilgileri ölçmeli, analiz etmeli ve gözden geçirmelidir. Yöneticiler, organizasyonel verimliliği, etkinliği ve yeniliği geliştirmek için çalışanlar ve tedarikçiler dâhil olmak üzere tüm önemli kullanıcılar için güvenilir, yüksek kaliteli ve zamanında veri ve bilgi sağlamalıdır (Sadıkoglu ve Zehir, 2010, s. 14). TKY'de Çalışanların Eğitimi ise teknik becerileri, istatistikleri, süreç/kalite kontrol yöntemlerini, kontrol çizelgelerini ve Pareto diyagramlarını, deney tasarımlarını ve kalite fonksiyon dağıtımını gibi tasarım araçlarını, denetim becerilerini (yönetimsel problem çözme araçları), iletişim, yeni çalışma prosedürlerini (ekip çalışması) ve müşteri ilişkilerini (Goetsch ve Davis, 2006) içerir.

Bilgi Paylaşımı Davranışı

Bilgi paylaşımı, örtük ve açık bilgiye sahip olmak ve takiben bilgi paylaşımında yer almaktan oluşur (Sheng, Hartmann, Chen ve Chen, 2015). Dolayısıyla çalışanın bilgiyi diğer kişilerle paylaşma isteğinde olması gerekir (Lin, 2011). Bu kapsamda bilgi paylaşımı, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve politikaların uygulanması konusunda başkalarıyla iş birliği yapmak için verilerin veya ilgili bilginin değış tokuşunu içeren bir dizi özel davranıştır (Zhang, 2017).

Bir organizasyonun bilgisini etkin bir şekilde kullanma becerisi büyük ölçüde bilgiyi gerçekten oluşturan, paylaşan ve kullanan insanlara bağlıdır. Bilgiden yararlanmak ancak insanların sahip oldukları bilgiyi paylaştıklarında ve başkalarının bilgisi üzerine inşa edebildiklerinde mümkündür. Bilgi paylaşımı temel olarak bilgiyi organizasyon içindeki diğer kişilerin kullanımına sunmaktır. Bireyler arasındaki bilgi paylaşımı, bir bireyin sahip olduğu bilginin diğer bireyler tarafından anlaşılabilen ve kullanılabilen bir biçime dönüştürülme sürecidir. Paylaşım teriminin kullanılması, bireysel bilgiyi başkaları tarafından kullanılacak biçimde sunma süre-

cidir. Paylaşmak ayrıca gönderenin bilginin sahipliğini bırakmadığını bunun yerine gönderen ve alıcı arasındaki bilgilerin ortak mülkiyetiyle sonuçlanır (Ipe, 2003).

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi için en önemli süreç olarak algılanmaktadır (Bock ve Kim, 2001). Bu çalışmada da kavramlar arası ilişkiler ele alınırken bilgi paylaşımı davranışının bilgi yönetimi ile ilgili bu yapısı öne çıkarılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ve Bilgi Paylaşım Davranışı

TKY ile birlikte çalışılan birçok kavram vardır. TKY ve bilgi yönetimi arasındaki ilişki ise nispeten az çalışılmıştır. Hâlbuki her ikisi de rekabet avantajı ve yenilik elde etmek için uzun süreli uygulamalardır (Dvir, 2002). Waddell ve Stewart'e göre (2008) TKY ve bilgi yönetiminin yönetim ile ilgili ortak amaçları vardır. TKY ve bilgi yönetimi (uyumlu olmasalar bile) birbirleriyle ilişkilidir. Sonuçların yönlendirilmesi, insan temelli yönetim, takım çalışması, liderlik ve müşteri memnuniyeti gibi bileşenlerde TKY ve bilgi yönetiminin benzerlikleri vardır. Bununla birlikte TKY'de sürekli iyileştirme vurgulanırken Bilgi Yönetimi için inovasyon öne çıkmakta ve bu bileşende iki ana kavram farklılaşmaktadır (Hsu ve Shen, 2005, ss. 358-360). Bilgi yönetimini TKY'nin ardılı olarak gören çalışmalar da mevcuttur (Adamson, 2005, s. 995). Bilgi yönetiminin başarısı büyük ölçüde çalışanların bilgi paylaşımında bulunma motivasyonuna ve istekliliğine dayanır (Gagne, 2009). Bilgi paylaşımı kültürü, işletmenin rekabet gücünü artırır, yaratıcı ve denenmemiş fikirlerini destekler (Apostolou, Mentzas ve Abecker, 2008). Bu kapsamda TKY ve bilgi paylaşımı (davranışı) arasındaki ilişkiye istinaden yapılan araştırmalardan biri; müşteri odaklılık, tedarikçi ilişkileri ve çalışan eğitimi ve gelişimi gibi TKY uygulamalarının bilgi paylaşımı ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu iddia etmektedir (Ooi vd., 2012). Colurcio (2009) ise TKY'nin etkili bilgi oluşturabildiğini çünkü çalışanların katılımı, ekip çalışması, bilgi geri bildirim mekanizmaları ve organizasyon genelinde iletişim gibi bilgiyi teşvik eden politikalar ve araçlar oluşturduğunu ve bu faktörlerin bilginin yayılmasına yol açtığını söylemektedir. Ayrıca TKY ile bilgi paylaşımı arasında liderlik üzerinden de güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. (MacNeil, 2003). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: TKY uygulamaları, çalışanların bilgi paylaşım davranışını olumlu yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Etik İklim Tipleri ve Bilgi Paylaşım Davranışı: Etik İklim Teorisi Perspektifi

Etik kavramı, belirli durumlarda alınan eylemlerin sorumluluğu ve hesap verebilirliği ile ilgili olarak bireylerin ahlaki yaşamını, karar verme stratejilerini ve günlük

yaşamdaki davranışlarını incelemek için kullanılır (McDaniel, 2004). Etik İklim; örgütsel prosedürü, politikaları ve ahlaki sonuçları olan uygulamaları yansıtan ve en iyi anlaşılabilir örgütsel çalışma iklimi türü olarak adlandırılır (Martin ve Cullen, 2006). Böylesi bir çalışma ikliminin çalışanların bilgilerini paylaşmalarına etkisi üzerine literatürde çok dar bir alan mevcuttur. Etik İklim ve Bilgi Yönetimi arasında ilişki üzerinden bilgi paylaşımı davranışına dair bulguların paylaşıldığı bir araştırmaya (Tseng ve Fan, 2011) ek olarak bilgi paylaşımının etik açıdan önemi göz önüne alındığında, liderin etik oluşunun bilgi paylaşımı üzerinden etkili olacağını öngören bir araştırma da vardır (Bavik, Tang, Shao ve Lam, 2019). Yurt içinde yapılan bir araştırmada da doğrudan Etik İklimin Bilgi Paylaşımını pozitif olarak etkilediği tespit edilmiştir (Yeşil, Mavi ve Ceylan, 2017). Ancak bu araştırmalarda Etik İklim tek boyut olarak ele alınmıştır. Bu araştırmanın da takip ettiği Etik İklim Teorisi perspektifine göre etik açıdan doğru davranış ve çalışanların kabul edilebilir/edilemez davranışları ve bunlarla ilgili beklentileri belirlenmelidir. Bu sebeple Etik İklimin bilgi paylaşımı davranışına olan etkisi Martin ve Cullen'in (2006) ortaya koyduğu yardımsever/ilkeli/egoist etik iklim tipleri ile derinleştirilmelidir.

Yardımsever İklim; arkadaşlarının çıkarlarına vurgu yaparak diğer kişileri dikkate alır, örgütsel kolektif çerçevede düşünmeyi vurgular ve etik kararların sosyal sorumluluk sahibi davranışı yönlendiren dış faktörlerden etkilendiğini iddia eder (Victor ve Cullen, 1988; Elçi ve Alpkın, 2009). Srivastava ve arkadaşlarının araştırmasında (2006), bilgi paylaşımının kişilerarası iş birliği ve kolektif etkinlik için yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Chih-Chien'e göre ise (2004) üyeler arasında bilgi paylaşımının bulunmaması (kolektif davranılmaması), organizasyondaki etik normları ihlal edebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_{2a}: Yardımsever iklim algısı, çalışanların bilgi paylaşım davranışını olumlu yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

İlkeli İklim; ilkelerin kişisel etik tarafından yönlendirildiği, kurallar ve prosedürler gibi etik ilkelerin kaynağını organizasyondan aldığı, hukuk sistemi ve meslek örgütleri gibi ilkelerin kaynaklarının organizasyonun ötesine geçtiği (Victor ve Cullen, 1988; Elçi ve Alpkın, 2009) ikinci etik iklim tipidir. Brickson'a göre (2000) organizasyona mesleki standartlar ve grup normları eklendikçe bireyler fikirlerini, bilgilerini ve bakış açılarını paylaşmayı arzularlar. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_{2b}: İlkeli iklim algısı, çalışanların bilgi paylaşım davranışını olumlu yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Üçüncü Etik İklim tipi olan Egoist İklim ise kişinin kendi benliğinin ihtiyaç ve tercihlerinin dikkate alınmasını teşvik eder, organizasyonun çıkarı ele alındığında grubunun inançlarından etkilenir ve verimlilik bağlamında etik kararlar üzerinde sosyal veya ekonomik çıkarlar etkindir (Victor ve Cullen, 1988; Elçi ve Alpkan, 2009). Bilgi paylaşma konusundaki isteksizlik, bireylerin kendi çıkarları için endişeleri tarafından yönlendirilir (Bavik vd., 2018. Isaac ve arkadaşlarına göre (2010) bazı durumlarda bilgi, kişinin kişisel çıkarlarını ve pazarlık gücünü en üst düzeye çıkarırken kaynakların dağılımı açısından organizasyona zarar verebilir. Bu noktadan bakıldığında bilginin paylaşılmaması etik bir ihlal olarak da düşünülebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_{2c}: Egoist iklim algısı, çalışanların bilgi paylaşım davranışını olumsuz yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Düzenleyici Olarak Etik İklim ve Sosyal Mübadele Teorisi Perspektifi

Literatürde etik iklimin aracı veya düzenleyici bir değişken olarak ele alındığı bazı araştırmalar vardır. Farklı çalışmalarda Etik İklimin çok boyutlu doğasından yararlanılmaktadır. Bir araştırmada etik iklim, etik liderlik ve duygusal bağlılık ile işten ayrılma tutumu arasında kısmi aracı etki göstermektedir (Demirtaş ve Akdoğan, 2015). Etik iklimin etik liderlik ile birçok araştırmada beraber çalışıldığı ve çoğunlukla aracı değişken olarak kullanıldığı söylenebilir. Bir başka çalışmada ise etik iklimin etik liderlik ve çalışanın görevi kötüye kullanması arasında aracı etkisi bulunmaktadır (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010). Benzer şekilde etik liderlik ile firma performansı arasında da etik iklimin aracı etkisi bulunmaktadır (Shin, Sung, Choi ve Kim, 2015). Bunlara ek olarak örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında (Elçi, Karabay ve Akyüz, 2015), karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında (Zehir, Müceldili, Altındağ, Şehitoğlu ve Zehir, 2014) etik iklim aracı etkide bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel tanınma ve çalışanların etik dışı davranışı ilişkisinde de etik iklimin düzenleyici etkisi mevcuttur (Ning ve Zhaoyi, 2017). Örgütsel güven ile ihbarçılık arasında etik iklim düzenleyici etki yapmaktadır (Aydan ve Kaya, 2018). Benzer şekilde negatif etkililik ve iş yeri sapkınlığı arasında da etik iklimin düzenleyici rolü vardır (Chen, Chen ve Liu, 2013). Ancak bu çalışmalarda etik iklim çoğunlukla tek boyut olarak ele alınmıştır. Bu araştırmada ise üç tipi ile ele alınmaktadır.

Blau'nun Sosyal Mübadele Teorisi (1964), bireyin bilgi paylaşım davranışını araştırmak için yaygın olarak kullanılan teorik bir temeldir. Bu teoriye göre bireyler, diğer bireylerle etkileşimlerini, böyle bir etkileşimin maliyet ve faydalarının

kişisel çıkar analizine dayanarak ele alırlar. İnsanlar başkalarıyla kaynak alışverişi yaparken faydalarını en üst düzeye çıkarmaya ve maliyetlerini en aza indirmeye çalışırlar. Bu tür alışverişlerde insanlar, başkalarına, sosyal karşılıklılık yoluyla istenen kaynakları elde etme gibi gelecekteki bazı getirilerle ilgili genel beklentiler konusunda yardımcı olurlar. Kazanılan kaynakları en üst düzeye çıkarmak için bireyler bilgilerini paylaşarak başkalarıyla sosyal ilişkiler kurabilirler (Liang, Liu ve Wu, 2008).

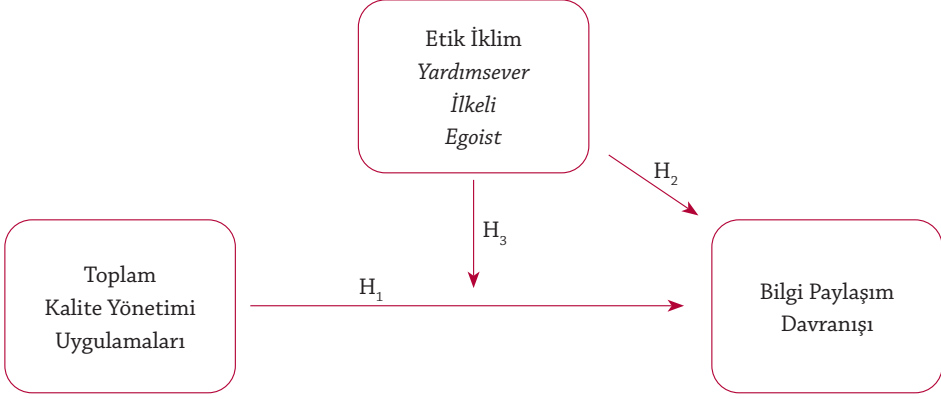
Nedkovski ve arkadaşları (2017), etik iklim tiplerinin örgütsel aktörler tarafından alınacak belirli davranış ve kararları tetiklediğini ve bunun karşılığında çalışanların ekonomik veya sosyoduygusal kaynakların mevcudiyeti hakkındaki algılarını etkilediğini savunmakta ve buradan hareketle Etik İklim tiplerinin sosyal mübadele kuramı ile olan ilişkisini vurgulamaktadırlar. Bununla beraber TKY ve benzeri yönetim araçları ve sistemleri, örgütteki çalışanların önemsenmesini zorunlu kılmaktadır. Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve her konuda destek olunması ve bunu hissetmeleri, çalışma performanslarını daha da artıracaktır (Çıkmaz ve Yeşil, 2020). Dolayısıyla fikirleri önemsenen ve destek olunan çalışanın kazanımını üst seviyelerde çıkarmak için bilgi paylaşımı davranışında bulunması beklenebilir. Burada merak edilebilecek olan nokta, çalışanın içinde bulunduğu iklimde etik yaklaşımının bir önceki cümledeki ilişkiyi nasıl düzenleyeceği, kararları ne biçimde etkileyeceğidir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{3a} : TKY uygulamaları ile çalışanların bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişki-
de yardımsever iklim algısının olumlu düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H_{3b} : TKY uygulamaları ile çalışanların bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişki-
de ilkeli iklim algısının olumlu düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

H_{3c} : TKY uygulamaları ile çalışanların bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişki-
de egoist iklim algısının olumsuz düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Bu kapsamda araştırmamızın modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Yöntem ve Uygulama

Araştırma nicel yönteme sahiptir. Araştırmanın deseni tarama desenidir. Tarama deseni; kişilerin belirli konulardaki tutum, inanç, görüş, davranış, beklenti ve özelliklerini anketler yardımı ile tespit etmeyi amaçlayan araştırmalardır (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 107). Bu doğrultuda veri toplama tekniği de yüz yüze ve e-posta yolu ile gerçekleştirilen ankettir. Araştırma kapsamında uygulanan keşifsel faktör analizi ve hiyerarşik regresyon analizleri, SPSS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Ölçüm Araçları ve Örneklem

Demografik özellikler nominal ölçekler vasıtasıyla ölçülmüştür. Katılımcılarla ilgili olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim, departman ve unvan/statü gibi bireysel unsurlar araştırılmıştır. Araştırma değişkenlerini ölçümlemek için kullanılacak ölçekler daha önce saygın çalışmalarda kullanılmış, yüksek güvenilirliğe sahip ve 5'li likert ölçeği (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) türünde ölçeklerdir. Araştırma değişkenlerinden TKY uygulamaları ölçeği, Sadıkoğlu ve Zehir (2010) tarafından literatürde yer alan farklı kaynaklardan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Söz konusu ölçek liderlik (6 madde), eğitim (4 madde), takım çalışması (9 madde), veri ve bilgi analizi (5 madde), tedarikçi yönetimi (4 madde), süreç yönetimi (6 madde), müşteri odaklılık (7 madde), sürekli iyileştirme (2 madde) boyutlarını içermekte ve 43 maddeden oluşmaktadır. Literatürde TKY uygulamaları ile ilgili kullanılan ölçeklerde farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerinden biri, TKY uygulamaları üzerinde tam bir ittifak olmaması veya bir uygulamanın

muadilinin başka bir araştırmada tam olarak istenilen noktayı karşılamamasıdır. Bir başka neden ise bazı araştırmalarda TKY uygulamalarının bir kısmının kullanılmasıdır. Bu durumda diğer uygulamaların eksikliği, kavramın irdelenmesini eksik bırakmaktadır. Bunlarla birlikte uygulamaları kapsama itibari ile bu kadar geniş olan bir kavramın tek boyutlu bir ölçekle ölçülmesi de kavramın derinlikli olarak incelenmesine mâni olmaktadır. Bu sebeple kavramı tüm uygulamaları ile ele alan, farklı ölçeklerden hareket ederek bu ölçeği oluşturan ve kendi alanında dünyanın saygın dergilerinden birinde yayınlanan adı geçen makaleden yararlanılmıştır. Etik İklim Ölçeği, Victor ve Cullen (1988) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe uyarlaması Savran (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Etik İklim Ölçeği; yardımsever iklim, ilkeli iklim ve egoist iklim olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır ve her boyut 4 madde ile ölçülmektedir. Bilgi paylaşım davranışı ölçeği (Xue, Bradley ve Liang, 2011) 3 maddeden oluşmaktadır. Daha önce Türkçeye uyarlanması yapılmamış ölçeklerin çevirileri, çeviri-tekrar çeviri yöntemi ile alanında uzman ve konuya hâkim araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Araştırma evrenini imalat sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Ulaşılabilirlik kriterleri göz önünde bulundurularak Gebze, Samsun ve Çerkezköy Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren 30 imalat firmasında çalışan beyaz yakalı çalışanlar, örneklem çerçevesi olarak belirlenmiştir. Örneklem büyüklüğü sosyal bilimlerde %95 güven aralığında örneklem yeterliği bakımından genel olarak kabul görmüş 384 katılımcı (Gürbüz ve Şahin, 2016, s. 132) olacak şekilde hedeflenmiş ve araştırmaya katılmayı kabul eden ve hâlihazırda TKY uygulamalarını aktif olarak kullanan firmalarda çalışanlara 600 adet anket formu gönderilmiştir. Araştırma verisi Ekim-Aralık 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmanın örnekleme tekniği basit tesadüfi örneklemedir. Bu doğrultuda 425 katılımcıdan elde edilen veriler incelenmiş, kullanılamayacak durumda olanlar elendikten sonra 396 adet anket geriye kalmıştır. Araştırma katılımcılarına dair demografik verileri içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1 Katılımcılara Dair Demografik Veriler

Değişken	Özellik	Frekans	Yüzde	Değişken	Özellik	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	98	24,70%	Yaş (yıl)	25 ve aşağısı	20	5,10%
	Erkek	298	75,30%		26-35 arası	193	48,70%
Eğitim Durumu	İlköğretim	5	1,30%		36-45 arası	144	36,40%
	Lise	46	11,60%	46 ve üzeri	39	9,80%	
	Yüksek Okul	22	5,60%	Deneyim (yıl)	2 ve aşağısı	33	8,30%
	Üniversite	256	64,60%		3-5 arası	41	10,40%
	Yüksek Lisans	65	16,40%		6-10 arası	110	27,80%
	Doktora	2	0,50%		11-20 arası	157	39,60%
Departman	Üretim	66	16,70%		21 ve üzeri	55	13,90%
	Muhasebe/Finans	80	20,20%	Unvan	Üst Düzey Yönetici	86	21,70%
	İK	50	12,60%		Orta Düzey Yönetici	146	36,90%
	Pazarlama/Satış	56	14,10%		Alt Düzey Yönetici	35	8,80%
	Diğer	144	36,40%		Beyaz Yakalı Çalışan	129	32,60%

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak erkek, üniversite mezunu, 26-35 yaş aralığında, 11-20 yıl tecrübeye sahip, beyaz yakalı çalışanlar olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılar ağırlıklı olarak tek bir departmanda faaliyet göstermemekte, farklı departmanlara dağılmış vaziyettedir. Bu durum araştırmanın sağlığı açısından önem arz etmektedir.

Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının katılımcılar tarafından teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerinde algılanıp algılanmadığını araştırmak, geçerlik ve güvenilirliklerini incelemek amacıyla keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Veri uygunluğunun kontrolü için Bartlett küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi gerçekleştirilmiştir. KMO değerinin 0,930 olduğu, Bartlett

testinin de 0,001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak anti-image korelasyon tablosundaki köşegen değerleri incelenmiş ve 0,5 değerinin üzerinde oldukları görülmüştür. Bu sonuçlara göre örneklem verisinin faktör analizi-ne uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014).

Temel bileşenler analizi ve promax döndürme yöntemi baz alınarak keşfedici/açım-layıcı faktör analizi yapılmıştır. Promax döndürme yöntemi özellikle sosyal bilimler gibi değişkenler arası ilişkilerin yüksek olduğu çalışma alanlarında tavsiye edilen bir döndürme yöntemidir (Hair vd., 2014). Madde başına faktör yükü ve ortak varyans değeri en az 0,5 ve her bir faktör yapısı için öz değerler 1'den büyük olacak şekilde ya-pılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör bileşenleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2 Keşfedici Faktör Analizi

Faktör	Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Takım Çalışması	takcal5	0,851										
	takcal4	0,846										
	takcal6	0,825										
	takcal3	0,811										
	takcal2	0,745										
	takcal1	0,697										
	takcal9	0,677										
	takcal7	0,646										
	takcal8	0,609										
Liderlik	lid2	0,863										
	lid6	0,759										
	lid5	0,755										
	lid1	0,742										
	lid4	0,710										
	lid3	0,588										
Süreç Yönetimi	surec5		0,798									
	surec2		0,779									
	surec4		0,778									
	surec6		0,747									
	surec3		0,647									
	surec1		0,632									

İlkeli İklim	ilkeli2	0,897									
	ilkeli3	0,836									
	ilkeli1	0,790									
	ilkeli4	0,725									
Müşteri	mustod3	0,765									
Odaklılık	mustod1	0,697									
	mustod6	0,656									
	mustod7	0,636									
	mustod2	0,625									
Eğitim	egitim3	0,815									
	egitim2	0,805									
	egitim4	0,744									
	egitim1	0,731									
Yardımsеver İklim	yardsvr3	0,846									
	yardsvr4	0,756									
	yardsvr1	0,716									
	yardsvr2	0,605									
Bilgi Paylaşım Davranışı	bilpa1	0,861									
	bilpa2	0,842									
	bilpa3	0,770									
Veri ve Bilgi Analizi	vba3	0,838									
	vba2	0,683									
	vba4	0,658									
	vba5	0,588									
Egoist İklim	egoist4	0,814									
	egoist3	0,792									
	egoist1	0,774									
Sürekli	suriyi1	0,768									
İyileştirme	suriyi2	0,766									
Özdeğer	16,703	3,903	2,208	2,020	1,879	1,605	1,480	1,440	1,344	1,113	1,079
Açıklanan Varyans	33,406	7,806	4,417	4,040	3,758	3,210	2,961	2,881	2,688	2,227	2,158
Cronbach's α	0,926	0,882	0,872	0,886	0,850	0,879	0,818	0,890	0,774	0,711	0,824

Notlar

(i) Temel Bileşenler Analizi ve Promax Rotasyonu ile

(ii) KMO =0,930, Bartlett Test; $p < 0,001$

(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 69,550

Ortaya çıkan faktör yapısı incelendiğinde teorik faktör bileşenleri ile katılımcıların algıladıkları faktör bileşenleri büyük oranda aynı çıkmıştır. TKY uygulamalarının boyutlarından olan tedarikçilerle ilişkileri temsil eden maddeler, uygun dağılmadıkları ve faktör yükleri düşük olduğundan dolayı bu boyut tamamen ölçek dışına çıkarılmıştır. Veri ve bilgi analizi boyutundan bir madde ve müşteri odaklılıktan 2 madde yanlış yüklenmeden dolayı, egoist iklimden de bir madde düşük faktör yükü sebebiyle ölçek dışına çıkarılmıştır. Sonuç olarak ortaya çıkan 11 boyutlu faktör yapısı toplam açıklanan varyans değerinin %69,6'sıdır.

Faktör analizi sonuçlarının güvenilirlikleri ve faktörlerin içsel tutarlılıkları Cronbach's Alpha değerleri üzerinden incelenmiştir. Her bir faktörün Cronbach's Alpha değerinin 0,7 seviyesinin üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 2). Buna göre faktör yapılarının içsel tutarlılıklarının olduğu belirlenmiştir (Hair vd., 2014). Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi neticesinde araştırma ölçüm araçlarının psikometrik olarak uygun olduğu gözlenmiştir.

Hipotez Testleri

Araştırmada yer alan doğrudan hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi, düzenleyici etki hipotezlerini test etmek için ise Baron ve Kenny (1986), Aiken ve West (1991) ve Dawson (2014) tarafından önerilen ve hiyerarşik regresyona dayanan düzenleyici (*moderator*) değişken analizi yapılmıştır. Bu yöntemde öncelikle bağımsız değişken ve düzenleyici değişken standardize edilir ve bu iki değişkenin çarpımı ile bir etkileşim terimi/değişkeni oluşturulur. İki aşamalı hiyerarşik regresyon gerçekleştirilir. Birinci aşamada, standardize edilmiş bağımsız ve düzenleyici değişken bağımlı değişkeni yordayacak şekilde model oluşturulur. İkinci aşamada ise bu iki değişkene ek olarak ilgili etkileşim terimi/değişkeni modele dahil edilir. İkinci modelde etkileşim terimi istatistiki olarak anlamlıysa ve bağımlı değişkendeki varyansı açıklamada anlamlı katkı sağlıyor ise düzenleyici etkinin varlığından söz edilebilir. Araştırma hipotezlerini test için oluşturulan çoklu (Model 1) ve hiyerarşik (Model 2,3,4) regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Model 1 sonuçlarına göre TKY uygulamaları, bilgi paylaşım davranışını %95 güven düzeyinde anlamlı olarak etkilememektedir. Bu durum TKY uygulamaları ile bilgi paylaşım davranışı arasında doğrudan ilişkinin bulunmadığını ve H_1 hipotezinin desteklenmediğini göstermektedir. Yine Model 1 değerlendirildiğinde, etik iklimin boyutlarından yardımsever iklim ($B=0,226$, $p < 0,001$) ve ilkeli iklim ($B=0,358$, $p < 0,001$), bireylerin bilgi paylaşım davranışlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. Egoist iklim ise bilgi paylaşım davranışını %95 güven düze-

yinde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilememektedir. İlgili regresyon modelinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı %31'e çıkmıştır. Sonuç olarak H_{2a} ve H_{2b} desteklenirken H_{2c} desteklenmemiştir.

Tablo 3 Regresyon Analizleri

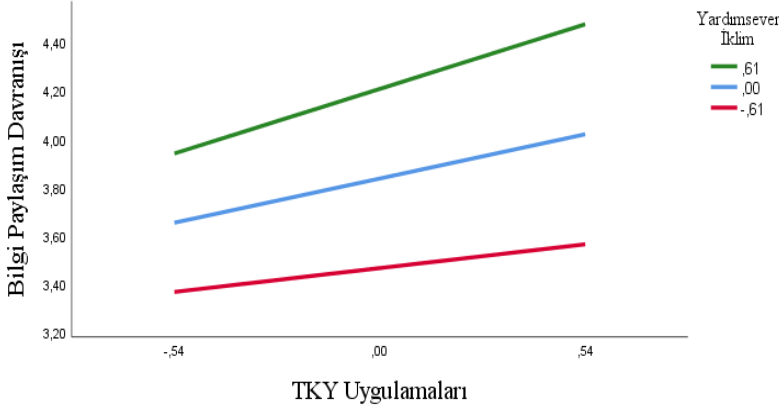
Değişkenler	Model 1	Model 2		Model 3		Model 4	
		Aşama 1	Aşama 2	Aşama 1	Aşama 2	Aşama 1	Aşama 2
TKY	0,082(ad)	0,167***	0,196***	0,125**	0,171***	0,344***	0,340***
Yardımsever İklim	0,226***	0,381***	0,397***				
TKY*Yardımsever İklim			0,122**				
İlkeli İklim	0,358***			0,453***	0,503***		
TKY*İlkeli İklim					0,156**		
Egoist İklim	-0,077(ad)					-0,03(ad)	-0,035(ad)
TKY*Egoist İklim							-0,010(ad)
R ²	0,313	0,230	0,244	0,275	0,292	0,116	0,116
Dz. R ²	0,305	0,226	0,238	0,271	0,287	0,111	0,109
ΔR ²			0,013**		0,018**		0,000 (ad)
F	44,433***	58,746***	42,059***	74,416***	53,974***	25,669***	17,085***

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşım Davranışı

Standardize Beta katsayıları Raporlanmıştır

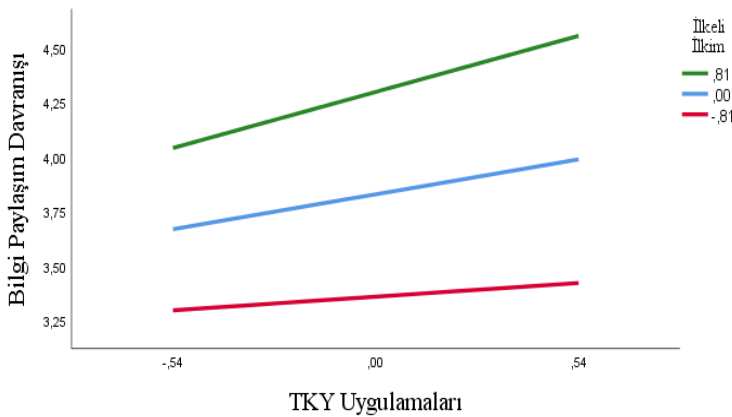
*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; ad: %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı değil

Model 2'de yer alan hiyerarşik regresyon analizinde birinci aşamada, TKY uygulamaları ve yardımsever iklim bağımlı değişken olan bilgi paylaşım davranışını %23 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada, etkileşim teriminin bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilediği ve bağımlı değişkendeki varyansa olumlu katkı yaptığı gözlenmiştir ($B=0,122$, $p < 0,001$; $\Delta R^2=0,013$, $p < 0,01$). Buna göre yardımsever iklimin TKY uygulamaları ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Yardımsever iklimin düzenleyici etkisi Şekil 2'de daha net gözlenmektedir.



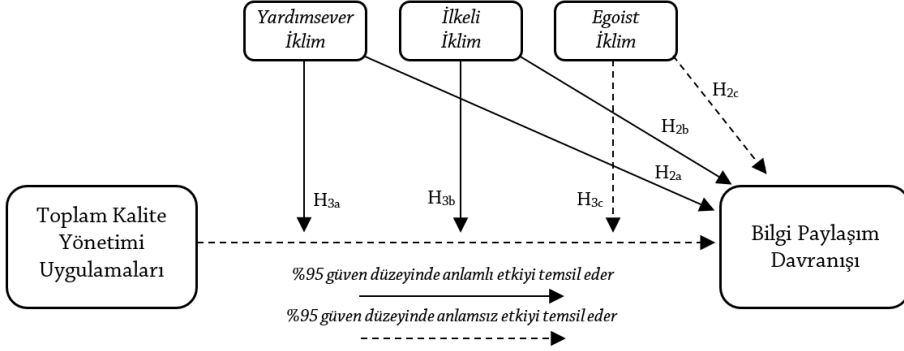
Şekil 2. Yardımsever İklimin Düzenleyici Rolü

Benzer şekilde Model 3 birinci aşamada, TKY uygulamaları ve ilkeli iklim bağımlı değişken olan bilgi paylaşım davranışını %27 oranında açıklamaktadır. İkinci aşamada etkileşim teriminin bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilediği ve bağımlı değişkendeki varyansa olumlu katkı yaptığı gözlenmiştir ($B=0,156$, $p<0,001$; $\Delta R^2=0,018$, $p<0,01$). Bu durum ilkeli iklimin TKY uygulamaları ve bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir. İlkeli iklimin düzenleyici rolünü betimleyen şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3. İlkeli İklimin Düzenleyici Rolü

Egoist iklimin düzenleyici değişken olarak yer aldığı Model 4'te, etkileşim teriminin bağımlı değişkene %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etki etmediği bu sebeple de egoist iklimin düzenleyici rolünün olmadığı gözlenmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre H_{3a} ve H_{3b} desteklenirken H_{3c} desteklenmemiştir. Araştırma hipotezleri ve yapılan analizler sonucunda hipotez testi sonuçlarını gösteren şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 4. Araştırma Sonuçları

Tartışma ve Sonuç

Bilgi paylaşım davranışını etkileyen faktörleri, TKY ve Etik İklim çerçevesinde inceleme amacı ile yapılan bu çalışmada, yardımsever etik iklim ve ikeli etik iklimin TKY ve bilgi paylaşımı davranışı arasında düzenleyici rollere sahip olduğu, egoist etik iklimin düzenleyici bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Öncelikle TKY uygulamaları ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir etki olduğuna yönelik H_1 sınanmış ve hipotez desteklenmemiştir. Literatürde TKY uygulamaları ile birlikte doğrudan bilgi paylaşımı davranışını ele alan çalışma sayısı kısıtlıdır. Ooi ve arkadaşlarının (2012) araştırmasında, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla beraber var olan ilişki bazı TKY uygulamalarına istinaden görülmektedir. Bu değişkenler; müşteri odaklılık, tee darikçi ilişkileri ve çalışan eğitimi ve gelişimidir. Bizim çalışmamızda ise takım çalışması, süreç yönetim uygulaması, sürekli iyileştirme, liderlik ve veri bilgi analizi gibi TKY uygulamaları da vardır ve tüm bu uygulamalar bir değişken olarak TKY uygulamaları olarak ele alınmıştır. Benzer şekilde Colurcio'nun (2009) çalışmasında yine tek bir TKY uygulamasının (liderlik) bilgi paylaşımı davranışı ile anlamlı ilişkisi çıkmıştır. Bir başka çalışmada da liderlik, tedarikçi yönetimi, takım çalış-

ması, eğitim ve müşteri odaklılık uygulamalarının bilgi paylaşım davranışı ile ilişkisi ortaya konmuştur (Dabestani vd., 2014). Bu noktada altını çizmek isteriz ki çalışmamızda odaklandığımız ilk değişken, bir örgütte çalışanların algısında (tüm uygulamaları ile birlikte) bütüncül olarak TKY'yi ölçmeye çalışmaktadır. Yani tekil bir uygulamanın etkisinden ziyade TKY'nin bütününe odaklanmaktadır. Literatürde bilgi paylaşımı davranışının TKY uygulamaları üzerindeki etkilerini ortaya koyan bazı çalışmalar da mevcuttur (Chua, Eze ve Goh, 2010; Chuang, Chen ve Tsai, 2015).

TKY uygulamaları ve bilgi paylaşımı davranışı arasında doğrudan bir ilişkinin çıkmaması durumu, tanım olarak bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönüne ve/veya şiddetine etki edebilen üçüncü bir -düzenleyici- değişkenin (Baron ve Kenny, 1986) varlığını araştırmayı anlamlı kılmaktadır. Baron ve Kenny (1986), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında beklenmedik derecede zayıf ya da tutarsız bir ilişki gözlemlendiğinde düzenleyici değişkenlerin incelenmesini önermektedir. Araştırmanın nihai bulguları göstermektedir ki etik iklimin düzenleyici rolü, diğer iki araştırma değişkeni arasında ilk bulgularda var olmadığı gözlenen ilişkiye farklı bir boyut kazandırmıştır. Buna göre TKY uygulamalarının çalışanlar arasında bilgi paylaşımı davranışına yol açabilmesi için örgüt içinde yardımsever ve ilkeli etik iklim ortamının sağlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Çalışmamızda ikinci olarak odaklandığımız nokta, etik iklimin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisidir. Bu çalışmayı özgün kılan taraflardan biri, etik iklimin üç alt boyutunun ayrı ayrı ele alınmasıdır. Bu çerçevede yardımsever iklim algısı ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir etki olduğuna yönelik H_{2a} sınanmış ve hipotez desteklenmiştir. Bu yönlü bir etkileşimi doğrudan ölçen araştırmalarla literatürde karşılaşılmamış olsa da gerek Srivastava ve arkadaşlarının (2006) araştırması gerekse Chih-Chien'in (2004) araştırması, bilgi paylaşımı davranışının yardımsever etik iklimin doğası karşısında etki altında olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda ortaya konan bulgu, söz konusu araştırmaların öngörülerini de doğrular niteliktedir. Bununla birlikte ilkeli iklim algısı ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumlu yönde anlamlı bir etki olduğuna yönelik H_{2b} sınanmış ve bu hipotez de desteklenmiştir. Bu yönlü bir etkileşimi de doğrudan ölçen araştırmalar literatürde yoktur. Ancak Brickson'un (2000) araştırmasında öne çıkardığı ilkeli etik iklimin varlığının bireylerin bilgilerini paylaşmaya yönelteceği iddiası, bu bulgu ile örtüşmektedir. Egoist iklim algısı ile bilgi paylaşımı davranışı arasında olumsuz yönde anlamlı bir etki olduğuna yöne-

lik H_{2c} de sınanmış ve bu hipotez desteklenmemiştir. Bu durumun egoist iklimin yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira egoist iklimde bireyin kendi benliğini öne çıkarmak arzusu ile bireyin (çalışanın) bilgi paylaşmama isteği arasında başka değişkenlere ihtiyaç duyulabilir. Örneğin; bilgiyi paylaşmayan veya başka bir ifade ile fikir ve görüşlerini esirgeyen çalışan tipinin savunma amaçlı bir sessizliğe büründüğü düşünülebilir. Ancak aynı örgütte fikir ve görüşlerini ifade etmeyen çalışanlar, kabul edilmiş sessizliğe bürünmüş veya örgüt yararına sessizlikten yana tercih oluşturmuş olabilir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Wang ve Hsieh'in araştırmasında (2013), etik iklim ile kabul edilmiş ve savunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ancak araştırmada egoist iklim ayrıca ele alınmamıştır. Sonuç olarak egoist iklimle bilgi paylaşımı davranışı arasında çalışan sessizliğinin düzenleyici rolü ileriki çalışmalar için önerilmektedir.

Bu çalışmanın nihai ve ana sorusu olan etik iklimin TKY uygulamaları ve bilgi paylaşımı davranışı arasında düzenleyici rolünün varlığı için geliştirilen ve yine etik iklimin üç boyutu için de ayrı ayrı ele alınan H_{3a} , H_{3b} ve H_{3c} hipotezleri sınanmıştır. Literatürde daha önce bu sınamayı yapan herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın özgün taraflarından biri olan bu ilk sınama çerçevesinde yardımsever iklim ile ilkeli iklimin TKY uygulamaları ile bilgi paylaşım davranışı arasında düzenleyici rolleri vardır. Ancak egoist iklim için yukarıda öne sunulmuş olası gerekçelerden kaynaklanan sebeplerle egoist iklimin düzenleyici bir rolüne rastlanmamıştır.

İmalat sektörünün önemli merkezlerinden olan OSB'lerde yürütülen bu çalışmada yukarıda da ifade edildiği gibi hâlihazırda TKY uygulamalarını kullanan işletmelere odaklanılmıştır. Günümüz işletmelerinde kararlara katılımın sağlanması, yüksek performans ve değişim için çalışanların bilgiyi paylaşabilmeleri önemlidir. TKY hâlen birçok işletmede kullanılagelen bir yönetim uygulamasıdır. Sonuç olarak TKY uygulamalarını kullanan işletmelerin yöneticilerine, çalışanlarının bilgi paylaşımına yönlendirebilmeleri için örgütün etik iklimini örgütsel kolektif çerçevesinde düşünmeyi vurgulayan yardımsever iklime ve kurallar ve prosedürler gibi etik ilkelerin kaynağını organizasyondan aldığı, hukuk sistemi ve meslek örgütleri gibi ilkelerin kaynaklarının organizasyonun ötesine geçtiği ilkeli iklime dönüştürmeleri tavsiye edilir.

Gelecek araştırmalar için ise üç husus önerilir. İlki, düzenleyici değişkenin araştırma sonuçlarına yapmış olduğu anlamlı katkı, yönetim-örgüt yazını açısından durumsallık bağlamında değerlendirildiğinde önemli görülmektedir. İlerleyen çalışmalar için araştırmacılara düzenleyici değişkenler üzerinde çalışarak

araştırma amaçlarını zenginleştirmeleri önerilmektedir. İkinci olarak ise aynı bakış açısıyla egoist iklim üzerine çalışacakların doğrudan bu etik iklim tipi ile çalışan sessizliği gibi çalışanın fikir ve görüşlerini beyan etmesinden kaçınma durumu gibi değişkenlere odaklanmaları önerilir. Üçüncü olarak bu araştırma, kesitsel tarama çalışmalarında gözlenen bazı kısıtlara sahip olduğundan dolayı gelecekteki çalışmalarda farklı zamanlarda boylamsal araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

The Moderating Role of Ethical Climate in the Relationship Between Total Quality Management and Knowledge-Sharing Behavior

Yasin Şehitoğlu, Mahmut Bilgetürk

Introduction

In the data era, one of the most critical factors that distinguishes companies from each other and highlights some companies from their competitors is how they use and evaluate knowledge and information. Providing the organizational conditions that encourage knowledge sharing within the organization plays a key role in allowing companies to gain a competitive advantage (Liebowitz & Yan, 2004). Given the practical importance of knowledge sharing, the research on factors affecting employees' willingness and motivation to share knowledge and information with colleagues gains importance (Bock et al., 2005).

Management practices such as total quality management (TQM) play an important role in the efficiency and effectiveness of organizations and increase employee motivation as an output of strategic value. Therefore, TQM practices can be expected to affect other employee behaviors aside from their knowledge-sharing behaviors. Studies in the literature are found to contain similar results (Cheah et al., 2009; Ooi et al., 2012; Dabestani et al., 2014). Bavik et al. (2018) noteworthy

@ Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, ysehit@yildiz.edu.tr

ORCID 0000-0003-0074-6446

@ Arş. Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, bilgeturkmahmut@gmail.com

ORCID 0000-0001-8290-4406

➔ Şehitoğlu, Y., Bilgetürk M., (2020). Toplam kalite yönetimi ve bilgi paylaşımı davranışı ilişkisinde etik iklim tiplerinin düzenleyici rolü. İş Ahlakı Dergisi, 13 (2), ss.

suggested the ethical approach as a new line on this point for exploring the premises of employees' interpersonal knowledge sharing within organizations.

From the perspective of social exchange theory (Blau, 1964) and ethical climate theory (Martin & Cullen, 2006), the aim of this study is to examine the factors affecting knowledge-sharing behavior within the framework of TQM and ethical climate. In this context, the main subject of the research is to examine the moderating role organizational ethical climate has in the relationship between TQM and knowledge sharing behavior.

The role of ethical climate in the relationship between TQM practices and knowledge sharing behavior is observed to have been inadequately studied in the literature. Notably, ethical climate has been examined holistically, but ethical climate types were not considered separately. In consideration of the gap in the literature, this study examines ethical climate under three types (i.e., benevolent, principled, and egoistic) and analyzes the relationships separately for each type. This research is predicted to provide contributions to the theoretical knowledge and to practitioners, especially regarding the concept of knowledge-sharing behavior, and is considered to be unique at the developer level.

Theoretical Background and Hypotheses

Total Quality Management and Knowledge-Sharing Behavior

Total quality management (TQM) is a systematic quality improvement approach in firm-wide management for the purpose of improving performance in terms of quality, productivity, customer satisfaction, and profitability (Sadıkoğlu & Zehir, 2010). Although TQM applications have differed in some studies, the current study is based on eight applications (leadership, training, employee management, information and analysis, supplier management, process management, customer focus, continuous improvement).

Knowledge sharing consists of having implicit and explicit information and the interpersonal sharing of information (Sheng et al., 2015). Therefore, employees should be willing to share the information with one another (Lin, 2011). In this context, information sharing is a set of specific behaviors involving the exchange of data or related information for collaborating with others in developing new ideas and implementing policies (Zhang, 2017).

One of the studies conducted on the relationship between TQM and knowledge-sharing behavior concluded that TQM practices such as customer focus, supplier relationships, and employee training and development to be strongly associated with knowledge sharing (Ooi et al., 2012). Colurcio (2009) stated TQM to be able to generate effective knowledge because it creates policies and tools that encourage information such as employee participation, teamwork, information feedback mechanisms, and communication across the organization, and these factors lead to the spread of information. A strong relationship has also been determined to exist between TQM and knowledge sharing through leadership (MacNeil, 2003). In this direction, the following hypothesis has been developed:

H_1 : TQM applications are positively associated with employees' knowledge-sharing behavior.

Ethical Climate Types and Knowledge-Sharing Behavior in Terms of Ethical Climate Theory

Ethical climate refers to a type of organizational work climate that reflects organizational procedure, policies, and practices based on moral consequences (Martin & Cullen, 2006). Studies are available in the literature that have examined the relationship between ethical climate and information sharing behavior from different perspectives (Tseng & Fan, 2011; Bavik et al., 2019; Yeşil et al., 2017). However, these studies have only considered Ethical Climate as a single dimension. With respect to ethical climate theory, which this research follows, ethically proper behavior and employees' acceptable or unacceptable behaviors and expectations should be determined. For this reason, the impact ethical climate has on employees' knowledge-sharing behavior should be studied through the benevolent, principled, and egoistic sub-types of ethical climate, as introduced by Martin and Cullen (2006). Accordingly, the following hypotheses have been developed:

H_{2a} : The perception of a benevolent climate is positively associated with employees' knowledge-sharing behavior.

H_{2b} : The perception of a principled climate is positively associated with employees' knowledge-sharing behavior.

H_{2c} : The perception of an egoistic climate is negatively associated with employees' knowledge-sharing behavior.

Social Exchange Theory Perspective and Ethical Climate as Moderator

Some studies exist in the literature in which ethical climate is considered as a mediator (Demirtaş & Akdoğan, 2015; Mayer et al., 2010; Shin et al., 2015; Elci et al., 2015; Zehir et al., 2014) or as a moderator (Ning & Zhaoyi, 2017; Aydan & Kaya, 2018; Chen et al., 2013). However, while these studies have mostly considered ethical climate under one dimension, the current research takes into account three sub-dimensions.

Nedkovski et al. (2017) emphasized ethical climate types to trigger certain behaviors and organizational actors to make certain decisions and to explain the relationship between ethical climate types and social exchange theory. However, management tools and systems (e.g., TQM) require the employees in an organization to be cared for. Paying attention to employees' ideas and supporting them in all matters will further increase their work performance (Çıkmaz & Yeşil, 2020) Therefore, employees whose opinions are regarded and supported can be expected to have knowledge-sharing behavior. The point to wonder about is how this relationship forms within the framework of organizational climate. In this sense, the following hypotheses have been developed:

H_{3a}: The perception of a benevolent climate has a positive moderating effect on the relationship between TQM practices and employees' knowledge sharing behavior of employees.

H_{3b}: The perception of a principled climate perception has a positive moderating effect on the relationship between TQM practices and employees' knowledge sharing behavior.

H_{3c}: The perception of an egoistic climate has a negative moderating effect on the relationship between TQM practices and employees' knowledge sharing behavior.

Methodology

The research is based on the quantitative method. A cross-sectional field study has been conducted and the data collection technique used involved face-to-face interviews and e-mailed surveys. Exploratory factor analysis and hierarchical regression analysis have been performed using the program SPSS.

Demographic characteristics have been measured using nominal scales. Individual factors such as age, gender, educational background, experience, department,

and title/status have been investigated. The measurement instruments are 5-point Likert-type scales with high reliability. TQM practices have been measured using 43 items adapted from Sadıkoğlu and Zehir's (2010) study, ethical climate has been measured using 12 items adapted from Victor and Cullen's (1988) study, and knowledge-sharing behavior has been measured using three items adapted from Xue, Bradley, and Liang (2011) study.

The research population is composed of manufacturing-sector employees. The research sample in the field study is based on the data obtained from 396 executives and white-collar employees working in companies that have adopted TQM practices in Gebze, Samsun, and Çerkezköy's organized industrial zones in Turkey.

Validity and Reliability Analysis of Measurement Instruments

In order to investigate how well the participants understood the measurement instruments and to examine their validity and reliability, exploratory factor analysis has been carried out using principal component analysis and the promax rotation method. Next, the reliability of the factor analysis results and the internal consistency of the factors were examined using Cronbach alpha values. As a result of the exploratory factor analysis and reliability analysis, the research measurement instruments were observed to be psychometrically appropriate.

Hypothesis Testing

Multiple regression analysis has been performed to directly test the hypotheses. In order to test the moderator effect hypotheses, a moderating analysis based on hierarchical regression was conducted as proposed by Baron & Kenny (1986), Aiken & West (1991), and Dawson (2014).

According to the results from Model 1, TQM practices do not significantly affect knowledge-sharing behavior at a 95% confidence level. This situation shows that no direct relationship to exist between TQM practices and knowledge-sharing behavior, thus not supporting the H_1 hypothesis. When evaluating Model 1, benevolent climate ($\beta = 0.226, p < 0.001$) and principled climate ($\beta = 0.358, p < 0.001$) from the sub-dimensions of ethical climate positively affect individuals' knowledge-sharing behaviors. Egoistic climate does not have a statistically significant effect on individuals' knowledge-sharing behavior at a 95% confidence level ($R^2 = 31\%$). As a result, H_{2a} and H_{2b} are supported while H_{2c} is not.

Model 2 shows the interaction term (TQM X benevolent climate [Ben cli.]) to significantly affect the dependent variable and positively contributed to the vari-

ance in the dependent variable ($\beta = 0.122, p < 0.001; \Delta R^2 = 0.013, p < 0.01$). Accordingly, the perception of a benevolent climate has been determined to have a moderating role in the relationship between TQM practices and individuals' knowledge-sharing behaviors. Similarly, Model 3 shows the interaction term (TQM X principled climate [Prin. cli.]) to significantly affect the dependent variable and positively contribute to the variance in the dependent variable ($\beta = 0.156, p < 0.001; \Delta R^2 = 0.018, p < 0.01$). This indicates the perception of a principled climate to have a moderating role in the relationship between TQM practices and individuals' knowledge-sharing behavior. Model 4, in which egoist climate is the moderator variable, shows the interaction term (TQM X egoist climate [Ego. cli.]) to not significantly affect the dependent variable at a 95% confidence level; therefore, egoistic climate has no moderating role. According to the results of the hierarchical regression analysis, while H_{3a} and H_{3b} have been supported, H_{3c} has not.

Discussion and Conclusion

This study has aimed to examine the factors affecting knowledge-sharing behavior within the framework of TQM and ethical climate. First of all, Hypothesis H_1 , which assumes a positive significant effect between TQM practices and knowledge-sharing behavior, was not supported. The absence of the direct relationship between TQM practices and knowledge-sharing behavior makes investigating the presence of a third moderating variable meaningful (Baron & Kenny, 1986). Baron and Kenny (1986) recommended examining moderating variables when an unexpectedly weak or inconsistent relationship is observed between the independent and dependent variables. The final findings of the research show the moderating role of ethical climate type to revealed a different dimension to the relationship between the other two research variables.

The second point this study has focused on is the relationship between the individual ethical climate types and knowledge-sharing behavior. In this context, a significant positive effect was shown between benevolent (H_{2a}) and principled climate (H_{2b}) types with knowledge sharing behavior. The findings support the studies in the literature (Srivastava et al., 2006; Chih-Chien, 2004; Brickson, 2000). H_{2c} , which assumes a significant negative effect to exist between egoistic climate perception and knowledge sharing behavior, was also tested; however, this hypothesis was not supported. This situation is thought to stem from the nature of the egoistic climate.

Hypotheses H_{3a} , H_{3b} , and H_{3c} were tested to investigate the moderating role of the individual ethical climate types on the relationship between TQM practices and

knowledge-sharing behavior. In this framework, benevolent climate and principled climate types have moderating roles on the relationship between TQM practices and knowledge sharing behavior. However, a moderating role regarding the egoistic climate has not been found due to the possible reasons given above for the egoistic climate, thus H_{3c} is not supported.

Three points are suggested for future research: Researchers are recommended to enrich their research objectives by studying moderating variables such as age, gender and other demographics. Secondly, those who will work on the egoistic climate are recommended to focus on concepts such as employee silence and the behavior of employees avoiding expressing their opinion. Thirdly, because this study has some of the limitations observed in cross-sectional survey studies, conducting longitudinal design studies is recommended.

Kaynakça | References

- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage
- Adamson, I. (2005). Knowledge management—the next generation of TQM? *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8-9), 987-1000.
- Apostolou, D., Mentzas, G. ve Abecker, A. (2008). Managing knowledge at multiple organizational levels using faceted ontologies. *Journal of Computer Information Systems*, 49(2), 32-49.
- Aydan, S. ve Kaya, S. (2018). Ethical climate as a moderator between organizational trust and whistle-blowing among nurses and secretaries. *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 34(2), 429.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R. ve Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.

- Bock, G. W. ve Kim, Y. G. (2001). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2).
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G. ve Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Brickson, S. L. (2000). Re-assessing the standard: How understanding identity orientation informs--and improves--intergroup relations interventions. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2000, No. 1, pp. D1-D6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Cheah, W. C., Ooi, K. B., Teh, P. L., Chong, A. Y. L. ve Yong, C. C. (2009). Total quality management and knowledge sharing: Comparing Malaysia's manufacturing and service organizations. *Journal of Applied Sciences*, 9(8), 1422-1431.
- Chen, C. C., Chen, M. Y. C. ve Liu, Y. C. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: The moderating role of ethical climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2894-2910.
- Chih-Chien, W. (2004). The influence of ethical and self-interest concerns on knowledge sharing intentions among managers: An empirical study. *International Journal of Management*, 21(3), 370.
- Chua, J. L. Y., Eze, U. C. ve Goh, G. G. G. (2010). Knowledge sharing and total quality management: A conceptual framework. *2010 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* içinde (ss. 1107-1111). IEEE.
- Chuang, S. S., Chen, K. S. ve Tsai, M. T. (2015). Exploring the antecedents that influence middle management employees' knowledge-sharing intentions in the context of total quality management implementations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(1-2), 108-122.
- Colurcio, M. (2009). TQM: A knowledge enabler? *The TQM Journal*, 21(3), 236-248.
- Çıkmaz, G. ve Yeşil, S. (2020). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin psikolojik sahiplenme üzerine etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(22), 1234-1254.

- Dabestani, R., Taghavi, A. ve Saljoughian, M. (2014). The relationship between total quality management critical success factors and knowledge sharing in a service industry. *Management and Labour Studies*, 39(1), 81-101.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- Demirtaş, O. ve Akdoğan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Dvir, R. (2002). *Potential for leverage between the quality management and knowledge management professional communities: An intellectual capital mapping*. Doktor tezi. Cranfield University.
- Elçi, M. ve Alpkan, L. (2009). The impact of perceived organizational ethical climate on work satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.
- Elçi, M., Karabay, M. E. ve Akyüz, B. (2015). Investigating the mediating effect of ethical climate on organizational justice and burnout: A study on financial sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 587-597.
- Farish, K., Anil, A. P. ve Satish, K. (2017). Effect of TQM practices on financial performance through innovation performance-in Indian manufacturing context. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 4(7), 2649-2655.
- Gagne, M. (2009). A model of knowledge sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4), 571-589.
- Goetsch, D. L. ve Davis, S. (2006). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services*. Prentice Hall.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Essex: Pearson Education Limited.
- Hsu, S. H. ve Shen, H. P. (2005). Knowledge management and its relationship with TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 351-361.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Isaac, R. G., Herremans, I. M., & Kline, T. J. (2010). Intellectual capital management enablers: A structural equation modeling analysis. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 373-391.

- Jabbarzare, E. ve Shafighi, N. (2019). Total quality management practices and organizational performance. *Open Science Journal of Statistics and Application*, 6(1), 6.
- Jonsdottir, S., Ingason, H. T. ve Jonasson, H. I. (2014). Continuous improvement projects in certified organizations in Iceland: Traditional projects or not. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 142-151.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. ve Gkana, V. (2015). Relationship between quality management, innovation and competitiveness. Evidence from Greek companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(8), 1177-1200.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operational Management*, 21, 405-435.
- Lai, K. H. ve Cheng, T. E. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research*, 58(4), 446-456.
- Liang, T. P., Liu, C. C. ve Wu, C. H. (2008). Can social exchange theory explain individual knowledge-sharing behavior? A meta-analysis. *ICIS 2008 Proceedings* sunulan bildiri.
- Liebowitz, J. ve Yan, C. (2004). Knowledge sharing proficiencies: The key to knowledge management. *Handbook on knowledge management 1* içinde (ss. 409-424). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lin, H. F. (2011). Antecedents of the stage based knowledge management evolution. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 136-155.
- MacNeil, C. M. (2003). Line managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25(3), 294-307.
- Martin, K. D. ve Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 175-194.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. ve Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
- McDaniel, C. (2004). *Organizational ethics: Research and ethical environments*. Gower Publishing.
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F. ve Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of Business Research*, 71, 19-26.

- Ning, N. ve Zhaoyi, L. (2017). Psychological contract breach, organizational disidentification, and employees' unethical behavior: Organizational ethical climate as moderator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(9), 1409-1424.
- Ooi, K. B., Cheah, C. W., Lin, B. ve Teh, L. P. (2012). TQM practices and knowledge sharing: An empirical study of Malaysia's manufacturing organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(1), 59-78.
- Pradhan, B. L. (2017). Confirmatory factor analysis of TQM implementation constructs: Evidence from Nepalese manufacturing industries. *Management Review: An International Journal*, 12(1), 26.
- Ramesh, N. ve Ravi, A. (2013). TQM tools and techniques in promoting team working culture in the manufacturing organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 12(4), 466-479.
- Sadıkoglu, E. ve Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Savran, G. (2007). *Etik iklim ve tükenmişlik sendromunun kalite yönetim sistemleri üzerine etkileri: Bir laboratuvar uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sheng, M. L., Hartmann, N. N., Chen, Q. ve Chen, I. (2015). The synergetic effect of multinational corporation management's social cognitive capability on tacit-knowledge management: Product innovation ability insights from Asia. *Journal of International Marketing*, 23(2), 94-110.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N. ve Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. ve Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tseng, F. C. ve Fan, Y. J. (2011). Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 325-342.

- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125
- Waddell, D. ve Stewart, D. (2008). Knowledge management as perceived by quality practitioners. *The TQM Journal*, 20(1), 31-44.
- Wang, Y. D. ve Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.
- Xue, Y., Bradley, J. ve Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299-312.
- Yeşil, S., Mavi, Y. ve Ceylan, S. (2017). Etik iklim algısı ve bireysel sonuçlar üzerine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 19-38.
- Zakuan, N. M., Yusof, S. M., Laosirihongthong, T. ve Shaharoun, A. M. (2010). Proposed relationship of TQM and organisational performance using structured equation modelling. *Total Quality Management*, 21(2), 185-203.
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y. ve Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1365-1375.
- Zhang, J. (2017). Benefit model of knowledge sharing behavior. *Open Journal of Social Sciences*, 5(8), 161-169.