

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**WHISTLEBLOWING İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

MUSTAFA ALPER

İstanbul, 2018

MUSTAFA ALPER

WHISTLEBLOWING İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ
VE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
BİLİM DALI

İstanbul, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**WHISTLEBLOWING İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

MUSTAFA ALPER

İstanbul, 2018

MUSTAFA ALPER

**WHISTLEBLOWING İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ
VE BİR ARAŞTIRMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
BİLİM DALI**

İstanbul, 2018

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi MUSTAFA ALPER'nın WHISTLEBLOWING İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİYE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.04.2018 tarih ve 2018-11/18 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından ~~oy birliği~~ / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 30 / 5 / 2018

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. İNCİ ERDEM ARTAN	
2. Jüri Üyesi Prof. Dr. BİGE AŞKUN	
3. Jüri Üyesi Prof. Dr. DENİZ BÖRÜ	
4. Jüri Üyesi Prof. Dr. GÖNEN DÜNDAR	
5. Jüri Üyesi Doç. Dr. İLKNUR TÜRETGEN	

ÖZ

Bir örgütteki etik olmayan davranış ve olayların, söz konusu örgüt içindeki bireyler tarafından ortaya çıkarılması olarak tanımlanan “whistleblowing” kavramının, örgütün sahip olduğu kültür ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Bazı durumlarda ise “örgüt kültürü”, çalışanların kolektif olarak iş ve işyerlerinde karşılaştıkları teknik ve davranışsal sorunlara ilişkin görüş, düşünce ve endişelerini bilinçli şekilde dile getirmeyip kendilerine saklamalarına ve “örgütsel sessizlik”e neden olmaktadır.

Bu çalışma, temel olarak “whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” kavramları arasındaki ilişkiye “örgüt kültürü”nün nasıl bir etkide bulunduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, kamu sektöründe meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin söz konusu üç kavrama ilişkin algıları incelenmiştir.

Bu ilişkileri ortaya koymaya yönelik olarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmış olup, “örgüt kültürü” ile “örgütsel sessizlik” ve “whistleblowing” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Aynı şekilde “örgütsel sessizlik” ile “whistleblowing” arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda “örgütsel sessizlik”, “örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik, Whistleblowing, Yapısal eşitlik modellemesi,

ABSTRACT

The concept of "whistleblowing," which is defined as the unfolding of unethical behaviors and events in an organization by the individuals within the organization, is directly related to the culture that the organization has. In some cases, organizational culture does not express consciously the opinions, thoughts and anxieties of the technical and behavioral problems that employees encounter collectively in the workplace and the workplace, causing them to keep the "organizational silence".

This study aims to reveal how the relationship between "whistleblowing" and "organizational silence" concepts is influenced by "organizational culture". In this respect, the perceptions of teachers working in vocational high schools in public sector regarding these three perceptions were examined.

Structural Equation Modeling (SEM) has been used to reveal these associations and it has been understood that there is a positively meaningful relationship between "organizational culture" and "organizational silence" and "whistleblowing". Likewise, when we look at the relationship between "organizational silence" and "whistleblowing", it is understood that there is a positive positive relationship. In this sense, it is concluded that "organizational silence" has a mediator effect between "organizational culture" and "whistleblowing".

Keywords: Organizational Culture, Organizational Silence, Whistleblowing, Structural Equation Modeling.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	vii
ŞEKİLLER.....	ix
BÖLÜM 1. GİRİŞ ve AMAÇ.....	10
BÖLÜM 2. TEORİK ÇERÇEVE.....	13
2.1. WHİSTLEBLOWİNG.....	13
2.1.1. WHİSTLEBLOWER	17
2.1.2. WHİSTLEBLOWİNG NİYETİNİN ÖNCÜLLERİ	19
2.1.3. WHİSTLEBLOWİNG TÜRLERİ	22
2.1.3.1. İçsel Whistleblowing.....	22
2.1.3.2. Dışsal Whistleblowing.....	24
2.1.4. WHİSTLEBLOWİNG SÜRECİ	26
2.1.5. WHİSTLEBLOWİNG'İN ÖNEMİ.....	30
2.1.5.1. Bireyler Açısından.....	30
2.1.5.2. Örgütler Açısından	31
2.1.6. WHİSTLEBLOWİNG OLUMSUZ ETKİLERİNİN ÇÖZÜMÜ.....	33
2.1.7. BAZI ÜNLÜ WHİSTLEBLOWERLAR	35
2.1.8. MİSİLLEMELER VE WHİSTLEBLOWERLARIN KORUNMASI	38
2.1.8.1. Misilleme	38
2.1.8.2. Whistleblowerın Korunması	41
2.1.9. TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ YASAL DÜZENLEMELER	42
2.1.10. WHİSTLEBLOWİNG İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	46
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	49
2.2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI	49
2.2.2. İŞLETMELER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	53
2.2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI	58
2.2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	58
2.2.4.1. Bireysel Faktörler	59
2.2.4.2. Örgütsel Faktörler	61
2.2.4.3. Yöneltsel Faktörler.....	62

2.2.5. SESSİZLİK TÜRLERİ	63
2.2.5.1.Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)	63
2.2.5.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	64
2.2.5.3. Korunmacı Sessizlik (Pro-Social Silence)	65
2.2.5.4. Fırsatçı Sessizlik	67
2.2.6. SESSİZLİK KAVRAMINA YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	67
2.2.6.1. Bilişsel Çelişki (Uyumsuzluk) Teorisi	67
2.2.6.2. Planlı Davranış Teorisi.....	67
2.2.6.3. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi	68
2.2.6.4. Beklenti Teorisi	69
2.2.6.7. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	70
2.2.7. SESSİZLİĞE İLİŞKİN TUTUMLAR.....	72
2.2.7.1. Çoğulcu Bilgisizlik	72
2.2.7.2. Sorumluluğun Dağılımı	72
2.2.7.3. MUM Etkisi	73
2.2.7.4. Abilene Paradoksu.....	73
2.2.7.5. Sadakat ve İlgisizlik.....	73
2.2.7.6. Sağır Kulak Sendromu.....	74
2.2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ELE ALAN ÇALIŞMALAR	74
2.3. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	79
2.3.1. KÜLTÜRÜN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	82
2.3.2. KÜLTÜR TÜRLERİ	84
2.3.2.1.Genel Kültür ve Alt Kültür	84
2.3.2.2. Maddi ve Manevi Kültür	84
2.3.2.3. Karşı Kültür	85
2.3.2.4. Üçlü Ayırım.....	85
2.3.3. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	85
2.3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI.....	89
2.3.5. İŞLETMELER AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	96
2.3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ	99
2.3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU	101
2.3.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	102
2.3.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	104
2.3.9.1. Bill Schneider Örgüt Kültürü Modeli.....	104
2.3.9.2. Byars Örgüt Kültürü Modeli.....	105
2.3.9.3. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli.....	106

2.3.9.4. Toyohiro Kono Örgüt Kültürü Modeli	107
2.3.9.5. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli	109
2.3.9.6. Parsons Örgüt Kültürü Modeli.....	110
2.3.9.7. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli	111
2.3.9.8. Schein Örgüt Kültürü Modeli.....	113
2.3.9.9. Quinn & Rohrbaugh – Rekabet Değerleri Modeli	116
2.3.9.10. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	118
2.3.9.11. Örgüt Kültürü Modellerinin Benzerlik ve Farklılıkları	123
2.4. WHISTLEBLOWING VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLİŞKİLERİ.	125
2.4.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE WHISTLEBLOWING İLİŞKİSİ	125
2.4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE WHISTLEBLOWING.....	127
2.4.2.1. Uyuma Önem Veren Örgüt Türlerinde Whistleblowing	130
2.4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD).....	131
2.4.2.2.1. Whistleblowing ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	132
2.4.2.2.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	133
2.4.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	133
2.4.2.3.1. Paydaşlar Teorisi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	134
2.4.2.4. Etik	135
2.4.2.4.1. Etik İklimi ve Yönetmelik	136
2.4.2.4.2. Whistleblowing ve Etik İklimi.....	137
2.4.2.4.3. Whistleblowing için Etik Kurallar	139
2.4.2.5. Örgütsel Kültür Bağlamında Etik ve Whistleblowing	141
2.4.2.6. Whistleblowing ve Örgüt Kültürü İlişkisi Hakkındaki Çalışmalar	143
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	145
2.5.1. Örgütsel Sessizlik Tercihinin Kültürel Temelleri	147
2.5.1.1. Güç mesafesi	147
2.5.1.2. Öğrenilmiş Çaresizlik	149
2.5.1.3. Mobbing	150
2.5.2. Örgütsel Sessizlik İklimi	151
2.5.3. Örgütsel Sessizliğin Örgüt Türleriyle İlişkisi.....	154
2.5.4. İletişim ve Örgütsel Sessizlik	155
2.6. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER	159
BÖLÜM 3. YÖNTEM	162
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER	162
3.2. ANAKÜTLE ve ÖRNEKLEM.....	162

3.3. KULLANILAN ANKET ve ÖLÇEKLER.....	164
3.3.1. Ölçek Formu.....	164
3.3.2. Kullanılan Ölçekler	164
3.3.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	164
3.3.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	164
3.3.2.3. Whistleblowing Ölçeği.....	164
BÖLÜM 4. BULGULAR.....	167
4.1. KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ.....	167
4.1.1. Faktör Analizleri.....	167
4.1.2. Ölçeklerin Güvenirliği	171
4.2. HİPOTEZ TESTLERİ VE BULGULAR.....	177
4.2.1. Korelasyon Analizi.....	177
4.2.2. Hipotez Testleri	178
4.2.3. Yapısal Eşitlik Araştırma Modeli	181
4.2.4. Yapısal Eşitlik Analizine İlişkin Bulgular.....	183
4.3. FARK ANALİZLERİ.....	189
4.4. DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	198
BÖLÜM 5. SONUÇ ve ÖNERİLER	201
EKLER	219
EK 1 Anket Formu.....	219
EK 2 Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Frekans Tablosu.....	222
EK 3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Frekans Tablosu	224
EK 4 Whistleblowing Ölçeği'nin Frekans Tablosu	225
EK 5 Cinsiyete Göre Analiz.....	226
EK 6 Medeni Duruma Göre Analiz.....	227
EK 7 Eğitim Durumlarına Göre Analiz	228
EK 8 Branşa Göre Analiz	230
EK 9 Kadro Durumuna Göre Analiz.....	231
KAYNAKÇA	232

TABLolar

Tablo 1: G20 Ülkelerinde Kamu ve Özel Sektör Hakkındaki Yasal Düzenlemelerin Kapsayıcılığı Hakkında Bir Değerlendirme.....	43
Tablo 2: Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik	65
Tablo 3: Bazı Araştırmacılarca Ortaya Konulan Örgüt Kültürü Tanımları	89
Tablo 4: Bazı Araştırmacıların Ortaya Koydukları Örgüt Kültürlerinin Farklılıkları ve Benzerlikleri.....	92
Tablo 5: Örgüt Kültürünün Özellikleri	103
Tablo 6: Parsons'un AGIL Modeli	110
Tablo 7: Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler.....	113
Tablo 8: Örgüt Kültürü Modellerinin Benzerlik ve Farklılıkları.....	123
Tablo 9: Teorik Etik İklimi Türleri.....	137
Tablo 10: Örgüt Kültürü ve Whistleblowing Arasındaki İlişki Üzerine Bazı Çalışmalar.....	143
Tablo 11: Ankete Katılanların Liselere Göre Dağılımı	163
Tablo 12: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Açıklanan Varyans ve Faktör Dağılımı.....	168
Tablo 13: Açımlayıcı Faktör Analizine Göre Örgüt Kültürü Faktör İçerikleri ve İsimleri.....	169
Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Açıklanan Varyans ve Faktör Dağılımı.....	169
Tablo 15: Açımlayıcı Faktör Analizine Göre Örgütsel Sessizlik Faktör İçerikleri ve İsimleri	170
Tablo 16: Whistleblowing Ölçeği için Açıklanan Varyans ve Faktör Dağılımı	170
Tablo 17: Açımlayıcı Faktör Analizine Göre Whistleblowing Faktör İçerikleri ve İsimleri	171
Tablo 18: Örgüt Kültürü Ölçeği'nin İç Tutarlılık Katsayıları	171
Tablo 19: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Açıklanan Varyans, Faktör Analizi ve Güvenirlilik Değeri ve Alt Faktörlerine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı	172
Tablo 20: Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin İç Tutarlılık Katsayıları.....	174
Tablo 21: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Açıklanan Varyans, Faktör Analizi ve Güvenirlilik Değeri ve Alt Faktörlerine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı.....	174
Tablo 22: Whistleblowing Ölçeği'nin İç Tutarlılık Katsayıları	176
Tablo 23: Whistleblowing Ölçeği İçin Açıklanan Varyans, Faktör Analizi ve Güvenirlilik Değeri ve Alt Faktörlerine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı	176
Tablo 24: Ölçeklere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	177
Tablo 25: Yapısal Eşitlik Ölçüm Modellerine İlişkin Uyum İndeksleri	180
Tablo 26: Yapısal Eşitlik Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksleri	184
Tablo 27: Değişkenler Arası İlişkilere Ait Regresyon Katsayıları.....	184
Tablo 28: Hipotetik İlişkilere Ait Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	185
Tablo 29: Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	187

Tablo 30: Örgüt kültürünün Whistleblowing Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Aracılık Etkisi	188
Tablo 31: Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi.....	190
Tablo 32: Okul Türüne Göre Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi.....	192
Tablo 33: Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi	196
Tablo 34: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler.....	198



ŞEKİLLER

Şekil 1: Whistleblowing Niyetini Belirleyen Bazı Faktörlerin Etkisi	20
Şekil 2: İçsel Whistleblowingin İşleyiş Şeması	23
Şekil 3: Dışsal Whistleblowing Süreci	26
Şekil 4: Whistleblowing Tipolojisi.....	27
Şekil 5: Whistleblowing Ortamı.....	28
Şekil 6: Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	56
Şekil 7: Sessiz Kalma Tercihi Üzerine Bir Model	59
Şekil 8: Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdülleri	66
Şekil 9: Bekleyiş Teorisinin Ana Unsurları.....	70
Şekil 10: İşgörenin Fikrini Açıklama veya Sessiz Kalmayı Tercih Etme Süreci	71
Şekil 11: Sessizlik Spirali	72
Şekil 12: Schein Kültür Seviyeleri	114
Şekil 13: Quinn ve Rohrbaugh Rekabet Değerleri Modeli.....	117
Şekil 14: Kültür Boyutları Teorik Modeli	119
Şekil 15: Denison Örgüt Kültürü Modeli	120
Şekil 16: Araştırma Modeli	161
Şekil 17: Yapısal Eşitlik Araştırma Modeli (Jenerik Model)	182
Şekil 18: Yapısal Eşitlik Araştırma Modeli ve Yol Şeması (Revize Model)	183
Şekil 19: Örgütsel Sessizliğin Aracılık Etkisini Gösteren Model (H4).....	187
Şekil 20: Örgütsel Sessizliğin Aracılık Etkisini Gösteren Model Değerleri (H4)	189

BÖLÜM 1. GİRİŞ ve AMAÇ

Bu çalışma, temel olarak “whistleblowing” ile "örgütsel sessizlik" kavramları arasındaki ilişkiye “örgüt kültürü”nün nasıl bir etkide bulunduğunu çalışanlar üzerinde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, bir saha araştırması yoluyla, İstanbul’un Üsküdar ilçesinde bulunan meslek liselerinde görevli öğretmenler arasında “whistleblowing”, "örgütsel sessizlik” ve “örgüt kültürü” algısı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde teorik çerçeve ele alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak, “whistleblowing” kavramsal çerçevesini ortaya konularak “whistleblowing”in türleri, süreci, olumlu ve olumsuz yönleri ikinci bölümde incelenmiştir. “Whistleblowing”, bir işletmedeki etik olmayan davranış ve olayların açığa çıkarılması olarak tanımlanabilir. Bu açığa çıkarma eylemi, işletme içindeki bireyler tarafından gerçekleştirilmektedir. İçinde barındırdığı çokça risk ve tehlikeden dolayı, çalışanlar etik dışı davranışları ifşa etmekten çekinmektedirler. Dolayısıyla burada, vicdan ve erdem ön plana çıkmaktadır. Konuyu daha anlaşılır kılmak için “Whistleblowing” ile ilgili dünyadaki ve Türkiye’deki yasal düzenlemeler sorgulanmış ve “Whistleblowing”in örnekleri de çalışmaya dâhil edilmiştir. Genel itibariyle bu bölümde, işletmeler açısından “whistleblowing”in ne anlam ifade ettiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Ele alınan ikinci kavram "örgütsel sessizlik" olmuştur. Örgütlerde çok sık ve yaygın olarak görülmesine rağmen konunun temel bileşenleri ve doğası ile ilgili olarak çok az ampirik çalışma olduğu söylenebilir.

Üçüncü olarak, kültür kavramının tanımı genel bir perspektifle sunulduktan sonra örgütsel kültür kavramı detaylıca ele alınmıştır. Bu kavramı inceleyen akademik çalışmalar referans alınarak işletmeler açısından kültürün ne ifade ettiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Sonrasında, önceki bölümlerle irdelenen üç ana kavramın birbirleriyle ilişkileri üzerinde durulmuştur. “Whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik”, birbirleriyle yakın ilişkiye sahip olmalarına rağmen, aralarındaki ilişkiye dair yeterli akademik çalışma yapılmaması dikkat çekicidir. Söz konusu kısıtlılık bir tarafa, gerek mevcut çalışmalara atıfla gerekse çalışmanın kapsamı dikkate alınarak iki kavramın ilişkisi üzerine temel noktalar ortaya konmuştur. Daha sonra kültür ile anılan kavramların ilişkileri açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise “whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” kavramları arasındaki ilişkiye “örgüt kültürü”nün etkisini analiz etmeye yönelik yapılan çalışmanın yöntemi açıklanmıştır. Yapılan araştırmanın evreni İstanbul’un Üsküdar ilçesinde faaliyette bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı meslek liselerinde görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu kapsamdaki 1.602 öğretmenden, 1.124’üne ulaşılmıştır (İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü İstanbul İl Milli Eğitim İstatistikleri, 2015/2016, s.38.). Bu amaçla, üç ölçek kullanılarak sonuçlar istatistik değerlendirilmelerle ortaya konmuştur. Ölçeklerden biri, Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero’ya ait Örgütsel Sessizlik Ölçeğidir. Ölçeğin kullanılması için sahiplerinden gerekli izinler sağlanmıştır. Kullanılan ölçek on beş sorudan oluşup, üç boyut içermektedir. Bu boyutlar “kabullenici sessizlik” (Acquiscent Silence), “korunmacı sessizlik” (Defensive Silence) ve “korumacı sessizlik” (Pro-social Silence) olup sorularda bu boyutları ölçmeye yönelik olarak eşit sayıda (beşer) sorulmaktadır. Diğer ölçek Denison’ın “Örgüt Kültürü Ölçeği”dir. Bu ölçek otuz altı sorudan oluşmaktadır. Whistleblowing Ölçeği olarak Park (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek “içsel whistleblowing” ve “dışsal whistleblowing” olmak iki alt boyuttan oluşmakta olup sorularda bu boyutları ölçmeye yönelik olarak eşit sayıda (üçer) sorulmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, elde edilen veriler ve bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında öğretmenlerin, “whistleblowing”, “örgütsel sessizlik” ve “örgüt kültürleri” arasındaki ilişkileri üzerinde, demografik altyapılarının etkisi de anlaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim seviyeleri, medeni durumları, sektör ve okuldaki kıdemleri ölçek ile belirlenmiştir. Söz konusu ölçek, “örgüt kültürü”, “whistleblowing” ve “örgütsel sessizlik” arasındaki ilişkinin tespitinde kullanılmıştır.

Sonuç olarak, toplam 57 soruluk ankete verilen cevaplar çerçevesinde yapılan değerlendirmede, “whistleblowing” ile "örgütsel sessizlik" kavramları arasındaki ilişkiye “örgüt kültürü”nün nasıl bir etkide bulunduğunu yapısal eşitlik modeli ortaya konmuş ve bunlar arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.



BÖLÜM 2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. WHISTLEBLOWING

Bu bölümde, ilk önce “whistleblowing” kavramı üzerinde detaylı bir tanım ve açıklama yer alacaktır. “Whistleblowing”in türleri ele alındıktan sonra, süreci incelenecek, şirketler ve kamu üzerindeki etkilerine göz atılacak ve arkasından “whistleblowing”; etik, iş etiği ve “örgüt kültürü” perspektiflerinden masaya yatırılacaktır.

“Whistleblowing” kavramı, İngilizce kelime anlamıyla bir hakemin faullü bir pozisyon sonrası düdüğünü çalması veya bir polisin suç işleyenleri düdüğüyle uyarması gibi anlamlara işaret eder. Basit tanımıyla “whistleblowing”, bir örgüt içindeki etik dışı ve yasaya aykırı davranışların, o örgüt mensuplarıncı ifşa edilmesidir.

“Whistleblowing”in Türkçe karşılığı olarak, bu alanda yapılan çalışmalarda muhtelif ifadeler kullanılmıştır. Bilgi uçurma (Aydın, 2003), gammazlamak, ispiyonlamak, jurnal etmek, ihbar etmek, giziletimlemek (Gerçek, 2005), ahlâki tepki ve vicdani red davranışı (Aktan, 2006), kurumsal iletişim ve prensiplere dayalı kurumla uyumsuzluk davranışı (Yılmaz, 2009), bilgi ifşası, ihbar (Mercan vd. , 2012), ifşa hakkı, ihbar borcu (Alp, 2013) ve olumsuz durumları ifşa etme (Demirtaş & Biçkes, 2014) bu ifadelerden bazılarıdır. Türkçede yaşanan bu kavram kargaşasından dolayı bu çalışmada terimin aslı olan “whistleblowing”i kullanmak tercih edildi.

Kavramın hukuki olarak ilk defa kullanımı konusunda rivayetler muhtelifdir. Wim Vandekerckhove, “*Whistleblowing and Organizational Social Responsibility*” adlı kitabında, bu kavrama dair bulabildiği ilk metnin, Computer adlı dergide 1971 yılında yayınlanan bir editöryel ve editöre gönderilmiş bir mektup olduğunu anlatır (Vandekerckhove, 2012). Editöryeli kaleme alan D.P. Hartmann, kavrama karşı oldukça menfi bir tavırla eleştirilerde bulunur ve bu davranışı, iş etiğine aykırı, kendi şahsının ve çalıştığı şirketin itibarının hilafına bir başkasının prestij ve gücünü artırmaktan başka bir şeye yaramayan bir eylem olarak tanımlar.

Öte yandan, Amerikalı aktivist Ralph Nader’in bu terimi bugünkü anlamıyla ilgili kullanan kişi olduğu savunulmaktaysa da New Scientist Dergisi’nin 9 Aralık 1971 nüshasının 69. sayfasında, Nader’in kullanımının kavramı olumlu bir çerçeveye oturtması, kavramın

tartışmalı doğasına uyumsuzluk olarak nitelenir (New Scientist, 9 Dec. 1971: 69). Yine de Nader'in, "whistleblowing" eyleminin yaygınlaşmasında etkin bir rol oynadığı göz ardı edilmemelidir.

"Whistleblowing" hakkında yapılan araştırmalar, 1972'de yapılan bir konferans ve bu konferansta yayımlanan bildirilerden önemli ölçüde yararlanmıştı. Bildirilerin bulunduğu kitapta, usulsüzlüklerin asıl sebebi olarak, kamu yararının, çalışılan kurumun menfaatlerinden daha önemli ve öncelikli tutulması gösterilmektedir (Teo ve Caspersz, 2011: 237).

Yazında, kavramın tanımlanması üzerine, temelde aynı eksen etrafında dönen tafsilatlı açıklamalar yapılmıştır. Celep ve Konaklı (2012: 66), bilgi uçurmayı, bir kurumdaki yanlış uygulama ve suistimallerin veya "principled organizational dissent" kavramı ile ifade edilen "ilkelere dayalı kurumsal ihtilafların", bilgi sahibi kişi tarafından, yazılı ya da sözlü biçimde, gerek kimliğini gizleyerek gerekse açık bir biçimde kurum içindeki idari birimlere ya da örgüt dışındaki mercilere durumu gönüllü olarak bildirilmesi olarak tanımlar.

Miceli ve Near'a göre (1984: 689), bir kurumdaki yasadışı, ahlâksız ve gayrimeşru uygulamaların, eski veya mevcut çalışanlar tarafından, yöneticilerine, olayı etkileyebilecek kişilere ve kuruluşlara bildirilmesidir. Near ve Miceli'nin yasadışı, ahlâksız ve gayri meşru dediği davranışlar arasında, cinsel taciz, ayrımcılık, örgüt içinde zimmete para geçirme ve toplumun genelini etkileyen suistimal eylemleri sayılır. Söz konusu suistimal ve usulsüzlük tanımının kapsamında, kuruma hasar veren zimmete para geçirmek gibi davranışlar, bireylere zarar veren cinsel istismar veya ayrımcılık veya topluma zarar veren kötü yönetim ve israf gibi eylemler bulunur (Rehg, Miceli, Near, Van Scotter, 2008: 222). Rüşvet, hırsızlık, yolsuzluk, görevi aksatma, vergi kaçırma, taciz, şiddet, kaçak işçi çalıştırma gibi eylemler de bu kapsama dâhil edilebilir (Teo ve Caspersz, 2011: 239-240; Tavakoli vd. , 2003: 58).

"Whistleblowing"ın, sağlık ve güvenlik alanlarında daha çok görüldüğünü not olarak kaydetmek gerekir. Örneğin, sağlık sektöründe üretilen mallarda sağlığa zararlı maddelerin kullanılması "whistleblowing" gerektiren eylemlerden biridir (Aydın, 2003: 85).

Aktan da (2006; 1-13), "whistleblowing" tanımındaki söz konusu üç temel anomaliyi şu ayrımla ortaya koyar:

- Organizasyon içerisinde görülen davranış ve eylemler yasalara aykırıdır.

- Organizasyon içerisinde görülen davranışlar ve yaşanan olaylar ahlâka (genel ahlâka, meslek ahlâkına, iş ahlâkına vs.) uygun değildir veya en azından olayı açığa çıkaran kişi tarafından yapılan algılama gayri ahlâkidir.

- Organizasyon içerisinde görülen davranış ve eylemler meşruiyet (legitimacy) sorgulamasına tabiidir. Başka bir ifadeyle, organizasyon içerisinde yaşanan davranış ve/veya eylemler meşru kabul edilmeyecek (illegitimate) niteliktedir.

Bu noktada, “wrongdoing”den Türkçe karşılığıyla “görevi suistimal” kavramından bahsetmek yerinde olacaktır. Wrongdoing, “whistleblowing”in konusunu teşkil eden faaliyet, tutumlar ve davranışlar olarak genel bir tanıma tabi tutmak demektir. İlegal, etik dışı ve gayrimeşru eylemler, görevi suistimal kapsamındadır. Brown ve Donkin, wrongdoing kavramını ele alırken, bu kavramın geniş bir kapsamda gayrikanuni, gayriahlaki ve gayrimeşru faaliyetleri kapsayabileceğini aktarırlar (Brown ve Donkin, 2008:14). Kavramı sadece kamu çıkarına yönelik “ciddi” eylemlerle kısıtlamanın sübjektif olacağını ve böyle bir eşiğin duruma göre kamu otoritesi tarafından suistimal edilebileceğini anlatırlar. Bu kapsama girecek 38 eylemi saydıktan sonra bunları 6 başlık altında toplarlar. Bunlar, maddi kazanç için suistimal (rüşvet, yolsuzluk ve hırsızlık gibi), çıkar çatışması, uygunsuz veya profesyonelliğe aykırı davranışlar, hatalı idare (yetersizlik ve ihmâl gibi), kaynakların israfı veya kötü kullanımı, adaleti ve hesap verebilirliği yanıltma, personel veya çalışma mekânına ait sıkıntı ve şikâyetler.

Modern işletmelerde wrongdoing ve yolsuzluk gibi iş etiğine aykırı davranışların yaygınlığı üzerine yapılan çalışmalar çarpıcı sonuçlar ortaya koymaktadır. Huberts (2004), ABD gibi düzenlemelerin katı ve bilincin yüksek olduğu bir toplumda bile her iki Amerikalı işçiden birinin çalıştıkları yerde son bir yıl içinde wrongdoingle (rüşvet, paydaşlara yanlış bilgi verme, çevreye zararlı üretim gibi) karşılaştıklarını açıklamaktadır. Bu konuda yine ABD’de yapılan bir başka çalışma, her üç işçiden birinin etik dışı eyleme şahit olduklarını tespit etmiştir. (LRN, 2007). Ayrıca söz konusu eylemlerin, onda birinin bir skandala ve işlerin tamamen aksamasına yol açabilecek ciddiyette olduklarını rapor etmiştir.

“Whistleblowing”, ahlâk dışı davranışların öncelikle işletme içinde ilgili sorumlulara bildirilmesi, bir şey yapılmadığı takdirde işletme dışındaki yetkili mercilere bildirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Kaplan ve Schultz (2007). “Whistleblowing”, kurum ve şirket içi

görevi suistimal (corporate wrongdoing) ve hatta daha geniş bir tanımla ahlakiliği sorgulanabilir bütün eylemlere karşı bir mücadele aracı olarak oldukça önemli bir dâhili kurumsal yapıdır. Yukarıda aktarılan durumların kuruma zarar verdiğini gören çalışan, kurumu ve kendini düşünerek bu durumu dile getirir ve gerekli işlemlerin yapılarak sorunun ortadan kaldırılmasını ister.

“Whistleblowing”, işletme bilimi açısından yeni bir kavram olsa da “whistleblowing”in yüzyıllardır var olduğu, hükümetlerin yanlış politikalarıyla ortaya çıktığı bilinen bir gerçektir (Eaton ve Akers (2007)). Ahlâk dışı sayılan davranışların duyurulması ve ortadan kaldırılmaya çalışılmasının vicdani bir eylem olduğu dikkate alındığında, “whistleblowing” sayılabilecek eylemlerin insanlık tarihi kadar eskiye dayandığını söylemek mümkün olacaktır. Haksızlığı, aykırılığı ve usulsüzlüğü ortadan kaldırmak için “whistleblowing”in gayet insani olan yönü vicdandır (Sayğan ve Bedük, 2013; 1-23).

Hangi ifşaların, “whistleblowing” olarak nitelenebileceği konusunda çalışmalar da mevcuttur. Lachman, (2008;1-18) bir “whistleblowing” hadisesinin sona ermesiyle ortaya çıkan durumu değerlendirmeden, hadiseye “whistleblowing” tanımlaması yapılamayacağını savunmaktadır. “Whistleblowing”in tanımlanmasını kolaylaştıracak bir formül geliştirme çabasıyla, şu temel maddeleri oluşturmuştur (Chiu, (2003: 65):

- Aktör, hakkında “whistleblowing”de bulunduğu örgütün bir üyesi olmalıdır.
- Hedef, örgüt yönetiminin etik dışı hareketleridir.
- Açıklamayı alan, “whistleblowing”in yapıldığı örgüttür.
- Konu, etiğe aykırı davranışın şeklidir.
- Bilgi, hakkında “whistleblowing” yapılacak eylemin usulsüzlüğünü ispatlayacak belgeleri içerir.
- Hareket, bilginin kurum içinde veya kurum haricinde ifşası demektir.
- Sebep, bilginin ifşası gönüllü bir ahlâki eylem olarak yapılmalıdır.

- Sonuç, “whistleblowing”in gerçekleşmesiyle etik olmayan davranışlar durdurulur ve böylece kamu çıkarları tekrar koruma altına alınmış olur.

Yukardaki söz konusu maddeler etrafında “whistleblowing” için şöyle bir tanımlama ortaya konulabilir: Bir örgütsel yapı hakkında, halkça malum olmayan etik dışı ve uygunsuz bir durumun, ahlâki bir saikle, örgütün içinde hâlâ bulunan yahut ayrılmış olan üyeleri tarafından vicdani olarak açıklama ihtiyacı duyarak ifşa edilmesidir. Bilginin ifşa edilmemesi halinde, göz yumulan usulsüzlük topluma zarar vermeye devam eder (Chiu, 2003: 65).

Hemen aynı esaslar, “whistleblowing”in gerçekliğinin tespitinde de dikkate alınabilir. İfşanın gerçek olup olmadığının ve kabul edilip edilmeyeceğinin kriterleri olarak da nitelenebilecek esaslar olarak bu çerçevede, şu noktaları sıralamak mümkündür (Near ve Miceli, 1995: 693-694):

- “Whistleblowing” tamamen ahlâki bir eğilimle ve iyi niyetle yapılmış olmalı,
- “Whistleblowing” eylemini gerçekleştirmeden önce diğer tüm yollar denenmeli,
- “Whistleblowing”in mantıklı ve ikna edici delilleri olmalı,
- “Whistleblower” güvenilir biri olmalı ve daha öncesinde de iş ve toplum ahlâkına uygun davranmış olmalıdır.

2.1.1. WHISTLEBLOWER

“Whistleblowing” eylemini gerçekleştiren kişiye “whistleblower” denir. Bu kelime, Türk Dil Kurumu sözlüğünde bulunmasa da Türkçe’de ifşa eden, uyarıcı gibi anlamlar verilebilir. “Whistleblower”, kurumla ilişkisi bakımından üç gruba ayrılır (Aktan, 2006: 45):

- Enformasyon sahibi eski çalışanlar,
- Halen istihdam edilen çalışanlar ve
- Kurum dışında olsalar bile kurum içinde enformasyona sahip olan paydaşlar.

Kişisel nitelikler, organizasyon içindeki kötü ve yanlış davranışların raporlanması ve/veya açığa çıkarılmasında önemlidir (Aktan, 2006: 5). Çalışanların, organizasyonda yaşanan kötü davranışlara başlıca üç tür tepki gösterdiklerini aktaran Aktan, bunları sesini çıkarmama

(örgütsel sessizlik), karşı çıkma ve mücadele (“whistleblowing” bu sürecin parçalarından biridir) ve kaçıp gitme davranışlarıdır. Aktan, “whistleblower”ın, “Beni dinlerler mi?” “Kariyerime olumsuz bir etkisi olur mu?” “Çevremdeki insanların tepkisi ne olur?” “İspiyoncu olarak anılır mıyım?” “Kime ve nasıl söylemeliyim?” gibi pek çok soruyla uğraşmak durumunda kaldığına dikkat çeker (Aktan, 2006: 8).

Kişilik özellikleri itibariyle “whistleblower”ları tanımlamaya yönelmiş bir çalışma, “whistleblower”ların performans odaklı, yüksek eğitilmiş ve görece iyi pozisyonlarda bulunan kişiler olduğunu tespit etmiştir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005, s.279).

“Whistleblower”ın “whistleblowing” niyet ve eylemlerinin, kişisel özellikleriyle bağıntılarına yönelik bir takım ampirik bulgular, davranış hakkındaki psikolojik teorilerin perspektifinden konuya yaklaşmaktadırlar (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005, s.280). Hollander’ın kendine özgülü modeli buna bir örnek olarak (idiosyncrasy model) gösterilebilir. Hollander, kavramı, “İlgili ötekilerin algılarında bulunan pozitif meyilli intibaların bir toplamıdır ve bir bireyin, grubun ortak beklentilerinden sapabileceği derecedir.” ifadeleriyle tanımlar (Hollander, 1958). Ona göre, yüksek iş performansı gibi grup ve kurumsal hedeflere en çok katkı sağladıkları düşünülen bireylerin, grup ve kurumsal değerlerden sapma göstermeleri için daha büyük bir hareket alanı bulunur. Özellikle yüksek iş performansına sahip çalışanlar grup içinde daha fazla kendine özgülük kredisi (mesela kişiler arası ödüller) toplayacak ve böylece “misilleme”den korkmadan şirket içi usulsüz eylem ve davranışları ihbar etmek için daha geniş bir serbestlik hissedeceklerdir.

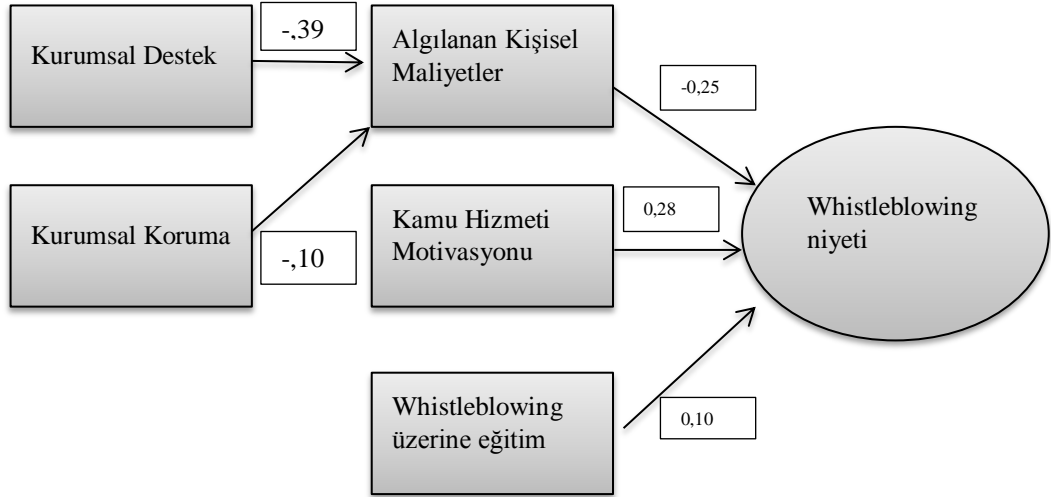
Jensen de (1987), “whistleblowing”ın etik gerilim noktalarını (ethical tension points, ETPs) gösterip yönetsel bir ayrımını yapmıştır. Jensen, usulsüzlüğe karşı müsamahası az olan “whistleblower”ın, kuruma, işine, iş arkadaşlarına, ailesine, kişiliğine ve toplumun tamamına yönelik yapılmış olan yanlış düzeltmek, değerleri güçlendirmek için yani doğruluğa, sadakate gibi birçok acı veren etik gerilim noktalarının olduğunu ifade etmiştir. Konuyla ilgili başka tanımlamalarda Jensen (1987: 321) “whistleblower”ın, örgütün içini bilen, motivasyonu yüksek, yargıya yardım eden, kahraman gibi görüldüğünü; kimi örgütlerdeyse hain olarak kabul edildiğini belirtir. Gerçekten de geleneksel yaklaşım, “whistleblowing”i, bir tür ihanet, cezalandırılması gereken bir eylem gibi görürken, modern yaklaşım ise güvenlik ve örgütün etkinliği açısından önemli bir unsur olarak kabul eder.

Mannion ve Davies (2015) de pek çok “whistleblower”ın, sırf ahlâkî bir- takım kaygılarla hareket etmiş olsalar bile, kurumlarınca mağdur edildiklerini, dışlandıklarını veya zorbalığa maruz bırakıldıklarını açıklamaktadırlar. Onların ya kötü adam ya da kahramanlar gibi yansıtıldıklarını, ama aslında çok daha komplike bir bakış açısının gerekli olduğunu ileri sürmektedirler. Bu ikisine göre, kahraman veya kötü adam gibi nitelermeler, özünde sadece değer yargılarından ibarettir ve ancak vakanın sonuçlarına göre gerekçelendirilen olgular olarak değerlendirilir.

Kamuoyu ve örgüt içi algılarında, “whistleblower”ların lehine bu doğrultuda bir değişimin özellikle son yıllarda hız kazandığı görülmektedir. İkinci bölümde yer verilen, “whistleblower”ların teşvik ve korunmasını amaçlayan yasal düzenlemeler bahsinde de örnekleri görüleceği üzere, güçlü demokratik kurumlarıyla öne çıkan ülkeler başta olmak üzere, pek çok ülkede, “whistleblowing” eylemlerinin arttığına şahit olunmaktadır. Artık, 50 yıl öncesinin hâkim normu olan, şirkete sadakatle tanımlanan ve şirketinin sebep bile göstermek zorunda olmadan istediği zaman işten çıkarabileceği “kurum adamı” kavramının geçerliliğini büyük ölçüde yitirmesinin de bunda etkisi vardır. Şirketler ve diğer kurumlar artık giderek artan oranda açık kapı politikasını benimsemeye başlamışlardır. Çalışanlarını, iç işleyiş ve mekanizmasındaki her türlü yapısal veya uygulama kaynaklı aksaklık hakkında, dâhili şikâyet ve ihbar süreçlerini kullanarak uygunsuzlukları ifşa ettirmeye çalışmaktadırlar. Bunda, yönetim ve kurumsal iletişim etkinliği anlayışlarındaki değişim kadar, “dışsal whistleblowing” halinde şirketin uğrayacağı itibar kaybı ve maddi zararların önünün alınması kaygılarının da rol oynadığı tespitini yapmak gerekmektedir.

2.1.2. WHISTLEBLOWING NİYETİNİN ÖNCÜLLERİ

“Whistleblowing” niyetini belirleyen faktörler üzerine yapılan çalışmalar mevcuttur (bkz. MacNab & Worthley, 2008; Miceli, Near, Rehg, & Van Scotter, 2012; Near & Miceli, 1996). Yakın zamanda Güney Koreli iki yazar, Cho ve Song (2015) tarafından yapılan bir araştırma, bu faktörlerin etkilerini ele almıştır. Cho ve Song’un araştırmasına göre, algılanan kişisel maliyetler, “whistleblowing” niyetini azaltırken kamu hizmeti motivasyonu ve “whistleblowing” üzerine eğitimle kazanılan bilincini artırmaktadır (bkz. Şekil 1). Araştırma, kurumsal destek ve korumanın, algılanan kişisel maliyetler üzerinde azaltıcı bir öncül etki doğurduğu, böylece niyeti artırdığı sonucuna da ulaşmıştır.



Şekil 1: Whistleblowing Niyetini Belirleyen Bazı Faktörlerin Etkisi

Kaynak: *Cho ve Song (2015)*

Karakter özellikleri arasında sayılabilecek, toplumculuk (pro-social) özelliğine sahip bireyler, iş arkadaşlarını doğrudan eleştirmekten kaçınarak uyumun sürmesi için gayret gösterirler. Bu tip çalışanların sessiz kalmaya daha yatkın olacakları düşünülür. Bireyci çalışanların ise “whistleblowing” yapmaya daha meyilli olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Bu tip insanların en az zarar görecekları yöntemleri seçmeleri sebebiyle “dışsal whistleblowing”e yönelmelerinin diğerlerine göre daha muhtemel olduğu görülmektedir (Nayır, 2012, s.58).

Kişilik özellikleri açısından bir diğer ayırım olan kontrol odağının merkezi de “whistleblowing” niyetinin belirleyicilerinden gösterilebilir. Buna göre iç kontrol odaklı bireyler davranışlarının sorumluluğunun kendilerine ait olduğunu düşünürken, dış kontrol odaklı bireyler, şans veya üçüncü kişilerin tercihlerinin etkinliğinin daha belirgin olduğuna inanırlar. İç kontrol odaklıların “whistleblowing”e daha meyilli oldukları ortaya çıkmıştır (Nayır, 2012, s.59-60).

“Whistleblower”, “whistleblowing” eylemiyle yönetim tarafından ihanet ediyormuş gibi algılanabilir ve yönetim bu “whistleblowing”i usulsüzlükten daha büyük bir suç olarak görebilir. Burada, “whistleblowing”in, kavramsal olarak ispiyonculuktan oldukça farklı olduğunun altı çizilmelidir. “Whistleblowing”de konu edilecek eylem, insan haklarının ihlal edilmesi, kurumun amaçlarına aykırılık ve illegal faaliyetler gibi bütünüyle ahlâki kaygıları

barındırmaktadır. İspyonculuk ise kuruma yahut kurumdaki kişi veya kişilere zarar vermek kastıyla, bireysel çıkarlar gözetilerek yapılır. “Whistleblowing” eyleminin gerçekleşmesiyle usulsüzlüğün ortadan kalkması hedeflenmekte iken (Özler, Şahin ve Atalay, 2010: 172), ispiyonculukta böyle bir önkoşul yoktur. Ayrıca ispiyonculuk her türlü yolla yapılabilmesine rağmen, “whistleblowing” sadece örgütün içinde ya da dışında yapılmalıdır. Bu iki eyleme benzeyen bir diğer davranış ise “sızdırma”dır. Sızdırma genellikle örgütün içinde yer alan kişinin kurum için gizli olan belgeleri örgüt dışından yabancı bir kişiye vermesidir. Bu eylemde kişisel çıkarlar söz konusu olabilmekte, mesela ücret artışı ve terfi için gerçekleştirilebilmektedir (Fasterling ve Lewis, 2014: 72-73).

Jensen ise “whistleblower” açısından konuyu ele alarak şu önerilerde bulunur (Jensen 1985):

- Yaşanılan olayın, “whistleblowing” dâhilinde olduğundan emin olun.
- Hislerinizi sorgulayın.
- Bildiklerinizi kanıtlayın ve belgeleyin.
- Usulsüzlüğün türünü, kapsamını ve kime bildirileceğini belirleyin.
- Bildiklerinizi uygun bir dille anlatın.
- Gerçekleri ortaya koyun.
- “Whistleblowing” eyleminin içsel yahut dışsal mı olacağına karar verin.
- “Whistleblowing”in gizli yahut açık mı olacağına karar verin.
- “Whistleblowing”in şu an mı yoksa geçmişteki bir usulsüzlüğü mü ortaya çıkaracağına karar verin.
- Usulsüzlükleri bildirirken doğru bir süreçte yol aldığınızdan emin olun.
- Bir hukukçuya danışın.
- Her türlü “misilleme”ye hazırlıklı olun.

Kurum içi mekanizmalara müracaat ederek usulsüzlükleri ihbar etmesi halinde ispiyonculuk veya hainlikle suçlanacağından ve “misilleme”lerle karşılaşacağından korkan bir “whistleblower”, “dışsal whistleblowing”e yönelir ve bu tavır örgüt için daha büyük problemlere sebep olabilir (Banarjee ve Roy, 2014: 10).

2.1.3. WHISTLEBLOWING TÜRLERİ

“Whistleblowing” için iki türlü duyurma çeşidi vardır. Birincisi, “whistleblowing”in kime yapıldığıyla ilişkili olan “içsel bildirim” ve “dışsal bildirim” grubu; ikincisi ise “whistleblowing” eyleminin nasıl ve ne yollarla yapıldığına dair “alenî bildirim” ve “zımni bildirim” grubudur.

2.1.3.1. İçsel Whistleblowing

Whistleblower’in, kurumda gördüğü problemi yine kurum içerisinde bulunan kişilere ifşa etmesi “içsel” olarak adlandırılır. Kurumda görülen ahlâk ve yasa dışı bir tutumun, işletme yöneticisine bildirilerek halledilmeye çalışılması buna bir örnektir. Kişi karşılaştığı yanlışlığı amirine bildirir, fakat amir yanlışlıklar karşısında bir eylemde bulunmaz ve kişi, amirinin bir üstüne giderek durumu bildirir. Böylece yanlış durumun düzeltilmesi ve ortadan kaldırılması için işletme içinde yapılan her eylem içsel bildirim olarak adlandırılır (Mansbach ve Bachner, 2010: 484).

Etik tutuma uygun düşmeyen davranışların, rahatsız olan kişilerce, kurum içindeki yetkililere bildirilmesi içsel yolla yapılmış bir “whistleblowing” yöntemidir. Böylece “whistleblowing” içeriden gerçekleşmiş olur (MacNab, vd., 2007). Yöneticiler açısından da olumsuz bir davranışın dışarıya sızdırılmadan önce kendilerine bildirip içeride halledilmeye çalışması pek tabii önemlidir. Bu tutum, kurumun verimini artıracaktır. Olayı dışarıya değil de yöneticisine bildiren “whistleblower”ın da ödüllendirilmesi önemlidir (Lewis, 2006).

Şekil 2, “içsel whistleblowing” eyleminin safhalarını ve unsurlarını göstermektedir. Burada da görüldüğü gibi, işleyiş formu, “whistleblower” ile sorumlu idari yapının değerleri ve kültürel arka planıyla karşılıklı ilişki içerisinde gelişmekte ve örgütün tutumu olumlu

- Kurumların ve kurumları yönetenlerin böylesi bir durumu her zaman yaşayabilme ihtimalinin güncel tutulması,

- Kurumsal kusur varsa açık yüreklilikle kabul edilip sorunun kurum içinde çözümlenmesi, ancak kurumsal kusur yoksa, sorun bireylerin hırslarından kaynaklanıyorsa, kurum olayı kapatmak yerine sorumluların bulunması ve gerekenin yapılması konusunda kararlı ve tutarlı davranmalı,

- Olası bir “içsel whistleblowing” eylemine karşı kurum içinde kriz iletişim planının güncel tutulması gereklidir.

2.1.3.2. Dışsal Whistleblowing

Çalışanın örgüt içerisindeki bir sorunu örgüt dışındaki kurumlara bildirerek çözüm isteğinde bulunması “dışsal whistleblowing”dir. Örgüt dışındaki kurumların tahmin edilebileceği gibi devlet, polis veya medya olduğu söylenebilir. Bir “whistleblower”ın dikkat etmesi gereken en önemli husus burada başlar. İçsel bildirimde bulunmadan dışsal bildirimde başvuran “whistleblower”ın kurumun menfaatleri açısından uygun bir yol izlemediği tespitinde bulunmak yanlış olmaz. Çalışanlar tarafından görülen her türlü problem önce içsel bildirimle çözülmeye çalışılmalı, eğer çözüm bulunamaz veya önemsenmezse dışsal bildirimde başvurulmalıdır (Mansbach and Bachner, 2010:484). “Whistleblowing” eyleminin iki şeklinin de sadakatsizlik olarak adlandırılması mümkündür. Fakat sorunu içeride halletmektense dışarıya sızdırmak daha sakıncalı olarak görülür (Gerçek, 2005: 32).

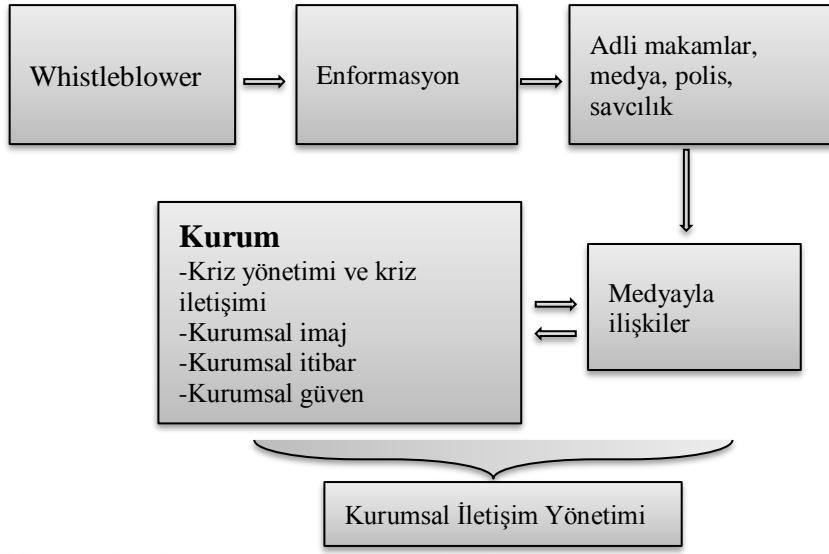
“Dışsal whistleblowing” ortaya çıktığında, “whistleblowing” eylemine maruz kalan örgütün nasıl bir yol takip edeceğine dair bir çalışma şu maddeler çerçevesinde bir resim ortaya koyar (Bakar, 2012):

- Kurumun “whistleblowing” ile ilgili tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde kamuoyuna doğru, dürüst ve gerçekleri saptırmayan mesajların zamanında verilmesi,

- “Dışsal whistleblowing” sırasında medyayla kurulacak ilişkilerde her zamankinden daha dikkatli olunması, güvenilirliğin yitirilmemesi, tutarlı olunması ve bunun içinde gerekli iletişim yöntem ve tekniklerinin başarıyla uygulanması,

- Kurumsal kusur varsa açık yüreklilikle belirtilmesi, ancak yoksa kurumun suçsuzluğunun kanıtlanması için yetkililere gerekli yardım yapılması,
- Kamuoyuna yaşanan durum açıklanırken, krizin etkilerinden kurtulup normal seyre dönülmesi için yapılanların ve yapılacakların açıklanması,
- Kriz anında medyayla ilişkiler sırasında kurumun misyonunun ve ana hedeflerin unutulmaması,
- Mesajların açık, dürüst, samimi, tarafsız, yapıcı ve kolay anlaşılabilir olması,
- Kurum içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, problemlerin görmezden gelinmemesi,
- Tüm iletişim sürecinde dürüst, sempatik, açık, kolay ulaşılabilir, tarafsız, yapıcı ve doğru zamanlı olunması, kayıtsız ve saldırgan bir tutum takınılmaması,
- Durumdan üzüntü duyulduğunun belirtilmesi ve kişilerin her zaman maddi varlıklarının önünde tutulması.

Yukarıda bir yol haritası ortaya koyan maddeler, örgütün, “whistleblowing” ile içine düştüğü badireyi atlatırken hem kurum içi hem de kurum dışı sağlıklı ve profesyonel bir iletişim süreci yönetme mecburiyetinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu süreci, Şekil 3’te takip etmek mümkündür.



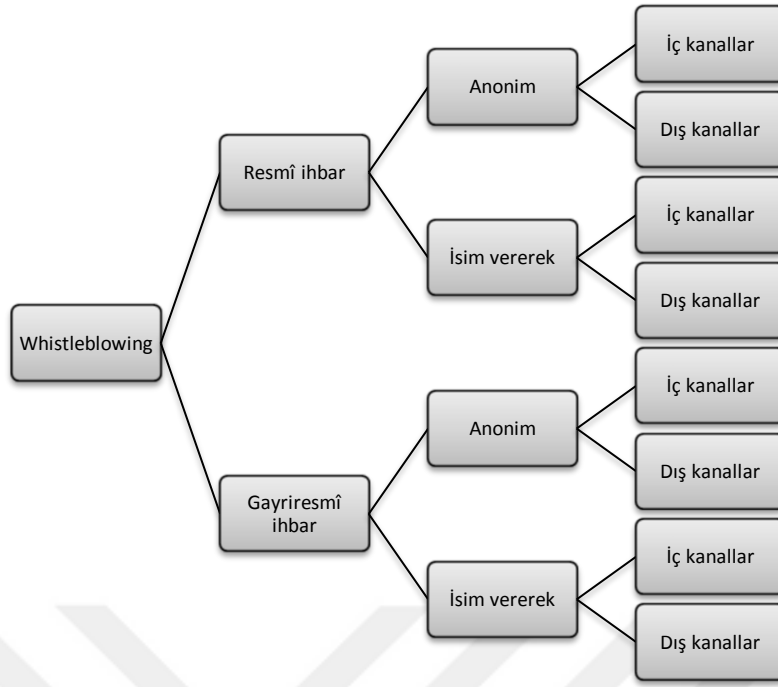
Şekil 3: Dışsal Whistleblowing Süreci

Kaynak: *Yılmaz, E.G. (2009:14)*

Kurum içerisinde karşılaşılan problem sayılabilecek davranışların yazılı veya sözlü ilanı “aleni bildirim”; “whistleblower”ın kendi kimliğini gizleyerek “whistleblowing”de bulunması ise “zımnî bildirim” olarak adlandırılır (Aktan, 2006: 4).

2.1.4. WHISTLEBLOWING SÜRECİ

Bir bireyin üyesi bulunduğu örgütte rastladığı usulsüzlük veya etik dışı durumları nasıl bir süreç içinde bildireceğine dair muhtelif görüşler bulunmaktadır. Park ve arkadaşlarına göre, “whistleblowing” eylemi üç aşamadan oluşmaktadır (Park vd., 2008: 930). İlk aşamada eylemin resmî yahut gayri resmî olarak yapılacağına karar verilir. İkinci adımda, “whistleblower” kimliğini verip vermeyeceğine karar verir. Son aşamada ise usulsüzlüğün içsel kanallarla mı yoksa dışsal kanallarla mı ortadan kaldırılacağına karar verilir. Bahsedilen üç adım “whistleblowing” eyleminde sekiz kavramsal ayrıma neden olur (Bkz. Şekil 4).



Şekil 4: Whistleblowing Tipolojisi

Kaynak: Park vd, 2008: 930.

Örgüt kurallarına uyan bir “whistleblower”, resmî şekilde “whistleblowing” eylemini gerçekleştirir. Gayri resmî kanalı seçen kişi ise “whistleblowing” eylemini yakın bir arkadaşı yahut güvendiği bir üstüne bildirir. Kişisel bilgilerini saklamayan “whistleblower”, yaptığı eylemin arkasında durur ve ifşasından dolayı örgütün yaptırımlarını göze alır. Fakat toplumun ve örgütün baskısından çekinen birey kimliğini gizleyebilir ve böylece anonim yolla “whistleblowing” yapmış olur. Anonim “whistleblower”, ifşasını polis, savcı yahut yönetime isimsiz mektup veya telefonla yahut kimliğini tanımlamaya gerek duyulmayan web siteleri, elektronik postalarla bildirir (Gerçek, 2005: 32). Ayers ve Kaplan’ın çalışmasını aktaran Nayır (2012: 34), anonim ihbarların, isimli yapılan ihbarlara oranla daha az önem arz ettiğini, daha az dikkate alındıklarını belirtir.

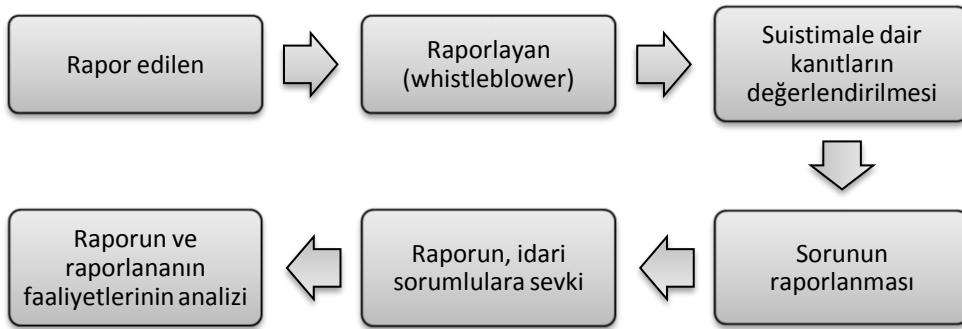
Near ve Miceli’ye göre “whistleblowing” dört ana süreçten oluşur (1985: 4-5). Birinci aşamada, “whistleblower” usulsüz olabileceğini düşündüğü faaliyetleri takip etmeli ve bu faaliyetlerin yanlış uygulama olduğundan emin olmalıdır. Faaliyeti rapor edip etmeme kararı “whistleblowing”in ikinci aşamasını teşkil eder. Bu aşamada “whistleblower” usulsüzlük olarak gördüğü eylemin farklı bir yöntemle çözümlenip çözülemeyeceğini düşünmeli, “whistleblowing”i kime yapacağına karar vermelidir. Üçüncü aşamada ise “whistleblowing” faaliyeti karşısında yönetimin nasıl bir tepki vereceğine dair başlangıç adıdır. Son adımda

şikâyette bulunan kişi hakkında ne şekilde bir muamele yapılacağına karar verilir. Yönetim “whistleblower”ı görmezden gelebilir yahut susturma eyleminde bulunabilir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 59).

Henik’e göre, klasik “whistleblowing” süreci beş aşamadan oluşur (2008: 112). Bu süreç boyunca kurum değerlendirme yapar ve örgütün geleceği için olumlu bir karar vermeye çalışır.

- Gözlemcinin usulsüzlüğü fark etmesi,
- Usulsüzlük hakkında nasıl bir tavır takınacağına karar vermesi,
- Kurum içinde bir eylemde bulunması,
- Gözlemcinin gördüklerine dair rapor hazırlaması,
- Gözlemcinin “whistleblower” olarak adlandırılmasıdır.

Şekil 5, “Whistleblowing” eyleminin izlediği süreci ana hatlarıyla göstermektedir. Raporlama süreci boyunca rapor eden, rapor edilenin performansını değerlendirir ve raporu hazırlar. Raporu kullananlar rapora bakarak bir sonuca varmaya çalışıp analiz ederler. Raporlayan, raporunu hazırlarken bilgileri nasıl sunması gerektiğine karar verir. Raporun ulaştığı kişiler, hazırlanan bu belgenin güvenilirliğine ve yararlı bir bilgi sunduğuna inanırlar (MacGregor, Robinson ve Stuebs, 2014: 36).



Şekil 5: Whistleblowing Ortamı

Kaynak: MacGregor, Robinson ve Stuebs, 2014: 36.

Şekil 5’te belirtilen olguyu raporlayan “whistleblower”, rapor edilmeyi gerektirecek etik dışı eylemi yapan kişi veya gruptur, bu raporun sunulduğu raporlanan kısmında ise bir otoritenin varlığından bahsetmemiz mümkündür. Bahsedilen otoritenin sadece örgütün içinde

olması beklenemez, otorite örgüt dışında da olabilir. “Whistleblowing”in yanlışı ortadan kaldırma işlevinin gerçekleşmesi sadece “whistleblower”ın değil aynı zamanda otoritenin de yardımıyla gerçekleşecek bir eylemdir (MacGregor, Robinson ve Stuebs, 2014: 36).

“Whistleblowing”in başarısının asıl kaynağı, yöneticilerin duyarlılığı ve bildirilen olumsuz eylemleri örgütün yararına olabilecek şekle dönüştürebilme yeteneğidir. Bu gibi durumlarla karşılaşabileceğini düşünecek öngörüye sahip olan yöneticinin, elinin altında böyle bir “whistleblowing” karşısında ne yapacağına dair bir planının olması, durumu daha az zararla atlattırma yardımcı olur (Ranasinghe, 2007).

“Whistleblowing” eyleminin sonucunda yöneticiler ve örgüt içindeki tüm üyeler “whistleblower”ı iyi veya kötü niyetli olarak sınıflandırabilir. Bu durum “whistleblowing” eyleminin örgüt içerisinde örgütün birliğine zarar verici bir eylem olarak algılanmasına sebep olabilir. Fakat bahsedilen algıya rağmen birçok kurumda “whistleblowing” eylemi yapılmaya devam etmektedir. Eylemin devamlılığında örgüt içerisinde takınılan tutumlar ve davranışlar esas belirleyicidir (Perks ve Smith, 2008:17). “Whistleblowing” eylemi gerçekleştiğinde ise sadece ifşa edileni cezalandırmak yahut uzaklaştırmaktansa örgütün yapısını değiştirmek daha yapıcı bir çözüm yoludur.

“Whistleblowing” eylemin gerçekleşip gerçekleşmemesini etkileyen birkaç esas faktörden bahsedebiliriz (Özgener, vd. 2012: 322-323; Nam ve Lemak, 2007: 39-40):

Bireyin Ahlâki Değerleri: Çalışanın “whistleblowing” bölgesi, kendi kişisel değerleriyle ilişkilidir. Kişinin “whistleblowing” bölgesi kendi ahlâki değerlerine göre geniş veya dar olabilir.

İnformel Örgüt: İnfomal örgüt, biçimsel örgüt idaresinde temsil edilmeyen, ancak biçimsel örgüte dâhil olan bireylerin ilişkili oldukları kişileri içine alan gruplardır. “Whistleblowing” olayında alternatif iletişim kanallarından olan infomal örgüt önemli bir yere sahiptir. Yaşanılan olaylarda kurum içerisindeki çalışanlar yöneticilerle konuşma konusunda korku ve çekingenlik yaşamaktadırlar.

Liderin Otoritesi: “Whistleblower” genellikle, usulsüzlükleri düzeltmek için gerekli imkânlarla sahip değildir. Bu yüzden de yöneticiye haber vermek zorunda olan çalışan yöneticinin tepkisine oldukça önem verir.

Katı Emir- Komuta Zinciri: Katı emir-komuta zinciri yüksek mevkide çalışan kişinin usulsüzlüğünü bildirmeyi zorlaştırır. Ayrıca yanlış anlaşılma korkusu çalışanların böyle bir konudan daha da uzak durmalarına ve “whistleblowing”i gerçekleştirememelerine neden olabilir.

Görev- Grup Bağlılığı: Grup kuralları, grup içerisinde yer alan kişilerin davranışları ve tutumları üzerinde oldukça hâkim bir güçtür. Grup kurallarına uymama, sosyal ilişkinin bitirilmesi ve grup içinde bulunmanın getirdiği hakları kaybetmeye kadar gidebilir. Bu yüzden de grup içindeki bireyler “whistleblowing”i gerçekleştirmek yerine grupla beraber hareket etmeyi tercih edebilirler. Örgüt bağlılığının kuvvetli olması kişinin “whistleblowing” eylemini gerçekleştirme alanını daraltır.

Belirsiz Öncelikler: Kurumun politikalarında “doğru” ve “yanlış” açık bir şekilde belirtilmezse biçimsel politikalar, kabul edilebilir uygulamalarla uyumsuzsa örgüt içinde önemli problemler yaşanabilir.

2.1.5. WHISTLEBLOWING’İN ÖNEMİ

2.1.5.1. Bireyler Açısından

Örgütün, bir “whistleblowing” eyleminden nasıl etkilendiğine geçmeden önce, “whistleblower” üzerindeki etkilerine değinilecektir. “Whistleblower”, “whistleblowing” eylemini gerçekleştirdiği andan itibaren çeşitli tepkilerle karşılaşır ve bu tepkiler onun iç dünyasında bazı etkilere sebep olabilir. Bu etkilerden kısaca şöyle bahsedebiliriz: Hayal kırıklığı, çaresizlik, öfke, içe kapanma vb. (Firtko ve Jackson, 2005: 53). Bu olumsuzlukların arasında “misilleme” de bulunur. Misilleme, kurum dışına usulsüzlükleri bildiren “whistleblower”a karşı doğrudan harekete geçmektir (Björkelo vd, 2011: 131). Misilleme kapsamındaki tepkilerle, “whistleblower”, birikimlerini kaybedebilir, eşinden ayrılabilir, iş arkadaşlarını şüpheli durumda bırakabilir, arkadaşlıkları bozulabilir, ast-üst ilişkileri zarar görür, günlük faaliyetlerinin engellenmesi, taciz, dışlanma, istifaya zorlanma, işine son verilme, ayrımcılık, tehdit, tenzili rütbe, maaş indirimi, imajının karalanması gibi durumlarla karşılaşabilir, psikolojik ve fizyolojik sağlık problemleri yaşayabilir, (Zhang vd. 2009: 25; Bucka ve Kleiner, 2001: 51; Aydın, 2002: 87-88; Aktan, 2006: 8).

2.1.5.2. Örgütler Açısından

Örgüt üzerindeki etkiler değerlendirildiğindeyse, “whistleblowing”ın temel olarak örgütün denetiminin kontrol edilmesini ve aksaklıkların giderilmesi ile daha verimli çalışma ortamı sağladığı söylenebilir ama örgütü sarsıcı bir takım etkiler doğurması da kaçınılmazdır. “Whistleblowing” eyleminin organizasyona vereceği bazı hasar ve zararları şöyle sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2009: 8; Aydın, 2002: 88):

- İhmal veya mesuliyeti bulunan yöneticiler ceza alır.
- Çalışanların tamamı işten çıkarılma tehlikesi ile karşı karşıya kalır.
- Kurumun kamuoyundaki itibarı zarar görür.
- Kurumun gerilemesine sebep olabilir.
- Kurum kapatılabilir veya kapanmak zorunda kalabilir.

“Whistleblowing” eyleminin kurum açısından yararlar taşıdığına da şüphe yoktur. Bunlardan bazılarını sıralamak gerekirse (Lewis vd. , 2001: 215; Aydın, 2002: 88; Özgener vd. , 2009: 299-300):

- Sorunlar büyümeden kurum içinde iletişimle mekanizmaların çalışmasını, kalite oranının artmasını sağlar.
- Kurumun, sıkı bir denetime tabi tutulması ile beraber örgüt içindeki eksiklikler fark edilir ve ortadan kaldırılır.
- Kurum içerisindeki uygulamalar gözden geçirilir.
- Yaşanabilecek kriz dönemlerinde, yönetimin işçi çıkarma eyleminde bulunurken daha adil ve dikkatli davranması sağlar.
- Kurum yöneticilerinin olumsuz deneyimlerini azaltmaya ve kurum içindeki yanlışların önüne geçilmesine yardımcı olur.
- Kurum içindeki usulsüzlerin ortadan kaldırılmasını sağlar.

- “İçsel whistleblowing” eylemi gerçekleştiğinde kurum, sorunu dışarıya duyurmadan kendi içinde halletme imkânı bulur.

- Kuruma zarar verecek davranışların erkenden fark edilip önüne geçilmesini sağlar.

“Whistleblowing” uygulamasının önem kazanmasıyla beraber kurumlar bu alanda daha çok verim alabilmek için yeni politikalar geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Kurumların çoğu işletmeyi etik kurallar çerçevesinde yönetme taraftarıdır ve bu yönde eğilimlerde bulunur. Bu eğilimlere rağmen işletmelerin çok az bir kısmının “whistleblowing” politikaları vardır. Bu politikanın oluşturduğu eksikliği gidermek için yasal alt yapının giderilmesi gerekmektedir (Özgener, vd., 2012: 322- 323).

Bu noktada, “whistleblowing”in daha makro düzeydeki etkileri de ayrıca değerlendirilmelidir. Özellikle kamu sektörü ve devlet idaresindeki aksaklıkları konu alan “whistleblowing” eyleminin, ülkenin idari yapısındaki bozuklukların ıslahında, yönetimin şeffaflaşmasında, kamu üzerindeki halk denetiminin kuvvetlenerek demokratik kültürün gelişmesinde önemli bir etki icra ettiği yadsınmaz. Bunların yanında, sağlık, çevre ve toplum ekonomisini tahrip eden usulsüzlüklerin ortadan kaldırılmasına vesile olduğunu ileri sürmek de yerinde olur. “Whistleblowing”in toplum üzerindeki olumlu tesirlerini aşağıdaki şekliyle listelemek mümkündür (Aydın, 2002: 88-89; Özgener vd., 2009: 229-230):

- Usulsüzlüklerin ortaya çıkması sonucunda olumsuz bir davranışta bulunma eğilimi olan kişiler korkacak veya çekinecek ve böylece hata tekrarlanmamış olacaktır.
- Kamuoyu için olumlu bir izlenim olacaktır.
- Yasal düzenlemelere daha dikkat edilecek ve kamuoyundaki denetimler daha düzenli gerçekleşecektir.

Bunlara ilaveten, “whistleblower”ların korunması ve bu örgütün etkin işletilmesi sonucu yanlış davranış, suistimal veya usulsüzlüklere karşı etkin bir karşı mücadele sahasının ikamesi, bu türlü eylemlerde bulunacak kişiler için caydırıcı bir özellik taşıyacaktır. Bu bakımdan, toplum için faydalı bir eylemde bulunan whistleblowerın cezalandırılması genelde toplumda tepkiyle karşılanırken, ödüllendirilmesine yönelik talep ve tekliflerin arttığı görülmektedir. “Whistleblowing”in, her ne kadar yukarıda sayılan faydalı ve olumlu etkileriyle öne çıksa da ülke genelinde bir takım olumsuz etkiler doğuracağını savunanlar da

vardır. Daha önceden, örgütler için genel hatlarıyla yukarıda sıralanan olumsuzluklara ilaveten, söz konusu olumsuzluklardan bazıları şöyle gösterilebilir (Yılmaz, 2009: 8):

- “Whistleblowing” yoluyla, kamuoyu sistemli bir şekilde yanlış yönlendirilebilir.
- “Whistleblower” korkutularak olayın üstü kapatılmaya çalışılabilir veya kayıtsız kalınabilir.
- “Whistleblower”ların sisteme karşı güvenleri azalır.

2.1.6. WHISTLEBLOWING OLUMSUZ ETKİLERİNİN ÇÖZÜMÜ

Gerçek, Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi isimli 2005 tarihli çalışmasında, örgüt içerisinde “whistleblowing” eyleminden kaynaklanabilecek sorunların çözümü için dört farklı yöntemden bahsetmektedir (Gerçek, 2005: 36):

- Güçlü bir etik grubu oluşturulmalı ve bu grubun oluşturulması için zorunlu etik eğitimi verilmelidir. Böylece örgütün en üst basamağından en alt basamağına kadar etik kavramına karşı bir bağlılık oluşturulmalıdır.
- Örgüt içinde çalışanlar arasında her türlü iletişimin açık olması gerekmektedir. Böylece çalışanlar karşılaşılabileceği herhangi bir sorunda yöneticilerine karşı daha açık olabileceklerdir.
- Tüm çalışanların, üst makamdaki yöneticilere ulaşımı kolay olmalıdır. Ayrıca herhangi bir “whistleblowing” eyleminin sonucunda, “whistleblower”a karşı “misilleme” yahut ayrımcılık yapılmayacağına garantisini verilmelidir.
- Yanlışlıkların hiçbir zaman tamamen ortadan kaldırılamayacağına idrakine varılmalıdır. Etik dışı davranışın kaçınılmaz olduğunu kabullenmek, sürekli aksini söylemekten daha kolay algılanabilir bir husustur.

“Whistleblower”, her ne kadar ahlâki ve yasal olarak olumlu bir eylemde bulunsa bile içinde bulunduğu örgüt çalışanları tarafından ispiyoncu gibi aşağılayıcı sıfatlarla anılır. Fakat bunun böyle olmadığı daha öncesinde bahsettiğimiz üç “whistleblower”ın *Times* dergisi tarafından kahraman seçilmesiyle ispatlanmıştır.

Örgüt açısından “whistleblowing” eyleminin olumsuz etkilerinin halli, iyi ve etkin bir kurumsal iletişim sürecinin yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Yardımcı olması açısından, içsel ve “dışsal whistleblowing” ayrımının incelendiği bölümde yer verilen Şekil 1 ve Şekil 2’ye müracaat edilebilir. Yine de burada, böyle bir durumda örgütlerin kendilerini koruyabilmek ve hasarı kısıtlamak amacıyla izlenebileceği yolları ana hatlarıyla biraz açmak faydalı olacaktır.

“İçsel whistleblowing” hâlinde etkin bir çözüm bulunması veya meydana gelmesi muhtemel hasarların tahdidi için bir örgütün takip etmesi gereken yollar şöyle sıralanabilir (Yılmaz, 2009: 15-16): Kurum içi iletişim sistemi ve politikası güvenilir ve etkin hale getirilmelidir. Olay asla hafife alınmamalı ve endişelerin giderilmesi gerektiği kabul edilmeli; örgüt ve yöneticileri, “whistleblowing” eyleminin her zaman gerçekleşebileceği ihtimalini güncel tutmalı; kurumsal kusur varsa açık yüreklilikle kabul edilip sorun, kurum içinde çözümlenmeli; kurumsal kusur tespit edilemediği takdirde, bireylerin hırslarından kaynaklanıyorsa olayı kapatmak yerine sorumluları bulmalı ve gerekenin yapılması konusunda kararlı ve tutarlı davranmalı; içsel “whistleblowing” gerçekleşmesi ihtimalini dikkate alarak daima güncel bir kriz iletişim planı bulundurulmalıdır.

“Dışsal whistleblowing” halinde takip edilebilecek bir yol olarak da Yılmaz şu önerileri sıralar (Yılmaz, 2009: 15-16): Kurum, krizle ilgili kamuoyuna bilgi aktarımında tek yetkili kaynak hâline gelmeli ve mesajlarının doğru, dürüst ve gerçekleri saptırmayan bilgilerden oluştuğuna dikkat etmeli; medyayla kurulacak ilişkilerde güvenilirliğini ve tutarlılığını korumalı, kurumun misyonunu ve ana hedeflerini unutmamalı; kurumsal kusur varsa açık yüreklilikle kabul edilmeli, yoksa da kurumun suçsuzluğunun kanıtlanması için yetkililere gerekli yardım yapılmalı; tüm iletişim sürecinde dürüst, sempatik, açık, kolay ulaşılabilir, tarafsız, yapıcı ve doğru zamanlı olunmalı ve kayıtsız ve saldırgan bir tutum takınmamalı; Durumdan duyulan üzüntü belirtilmeli ve kişilerin her zaman maddi varlıklarının önünde tutulması gerektiği mesajı verilmelidir.

“Whistleblowing”in olumsuz yönlerini yaşamak istemeyen örgütlere önerilen, kanunlara uygun davranma yanında, işletme içinde etkin bir şikâyet ve “whistleblowing” politikası oluşturmalarıdır (Aydın, 2003, s.88).

Analoui ve Kakabadse (1992), “whistleblowing” eyleminin sonucunda oluşabilecek olumsuzlukları en aza indirebilecek şu stratejiyi geliştirmişlerdir:

- İş yerindeki memnuniyetsizliği çalışma koşulları, işe alım ve eğitim politikaları, ödeme ve ödül sistemleri destekleri ile azaltın,
- Tutumlara yönelik araştırmalar, toplantılar ve kalite çemberleri yoluyla, sorunlar hakkında tam bilgi sahibi olun,
- İdarecilere geri bildirimlerde (feedback) bulunun,
- Usulsüzlüğe sevk eden uygulamaları aza indirin ve fırsatlar sunun,
- İntikam alma heves ve fırsatlarını azaltın; bunun için
 - Aşırımları engelleyin,
 - Belirsiz, uygulaması sıkıntılı ve gönüllü katılım gerektiren kuralların kırılmasını engelleyin,
 - Diğerlerinin rağmına bireylerin ve grupların haklarını koruyun,
 - İşbirliğini artırın,
 - Yıkıcı eylemlerle başa çıkın,
 - Hoşnutsuzluklarla ilgilenin,
 - Birimlerin uygun kullanıldığından emin olun ve
- Üst yönetim ile alttakiler arasında, personeli motive eden ve onları işin içine katan tutarlı bir mesaj benimseyin.

2.1.7. BAZI ÜNLÜ WHISTLEBLOWERLAR

Modern zamanların, dünyaca bilinen bazı “whistleblower”larını hatırlatmak, kavramın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Stephen Bolsin, 1989'da anestezi uzmanı olarak çalıştığı Bristol Royal Infirmary'de (Bristol Kraliyet Kliniği), bebek kalp ameliyatlarında ölüm oranının %30 olduğunu fark ederek soruşturma ister. Talebi reddedilince “whistleblower” olur ve sorunu medyaya taşır. Çabaları sonucu kalp ameliyatlarındaki bebek ölümünü %5'e düşmekle kalmaz, ulusal boyutta hastanelerin daha iyi hizmet sunması için hükümetçe yapılan yeniliklere öncülük eder (Stephen Bolsin, BMJ).

Chelsea Manning (doğum adı, Bradley Edward Manning), ABD ordusunda görev yapan bir analizciydi. 2010 yılında Amerikan ordusunun bazı operasyonları ve diplomatik yazışmaları hakkında, 700 binin üzerine gizli belgeyi Wikileaks sitesine yükledi. Belgelerde, ABD savaş uçaklarının 12 Temmuz 2007 tarihli, içinde gazetecilerin de olduğu onlarca sivilin ölümüne yol açan Bağdat saldırılarının görüntüleri, Afganistan'daki savaşa dair hassas bilgi ve görüntüler mevcuttu. Manning, İstihbarat Yasası'na muhalefetten ve casusluktan suçlu bulunarak 2013 yılında 35 yıl hapis cezasına çarptırıldı. Günümüzde Julian Assange tarafından 2006'da kurulan Wikileaks web sitesi “whistleblower”ların bir araya gelmesini kolaylaştırmıştır. Her gün binlerce kişi tarafından ziyaret edilen Wikileaks sitesinin asıl amacı gizlenmiş belgeleri ve görüntüleri ifşa etmek ve halka duyurmak olduğu söylenebilir. Bu amaçla kurulan site, ABD helikopterlerinin Bağdat'ta masumları öldürmesinden, Çin'deki Budistlerin katledilmesine, İngiltere'deki ırkçı BNP üyeleri listesinden, Guantanamo'daki işkencelere kadar birçok bilginin ifşasını sağlayan bir platformdur (Chelsea Manning, New York Times).

İlaç şirketi Wyeth Pharmaceuticals'ın başkan yardımcısı pozisyonundaki Peter Rost, 2004 yılında, firma içinde muhasebe ve sair idari usulsüzlükler hakkında şirket içi ihbarda bulunmuştur. Şirketin cevabı tenzil-i rütbe oldu. Pharmacia şirketine geçtikten sonra, burada da usulsüzlüklerle mücadele etmeye başladı ve firmayı satın alan Pfizer'ın üst yönetimine durumu bildirdi. Yetkileri elinden alınan Rost, 2005'te de işten kovuldu. Bir yıl sonra “Sağlık Sektöründen bir Tetikçinin İtirafı” isimli kitap yayınladı (Peter Rost, New York Times).

Ernest Fitzgerald, 1973'te ABD Savunma Bakanlığı'nda denetçi (auditor) olarak çalışırken Lockheed'in ürettiği C-5A kargo uçaklarında maliyetlerin şişirilmesini içeren bir usulsüzlüğü ortaya çıkardı ve bunu Kongre'yle paylaştı. Dönemin ABD Başkanı Richard Nixon'ın emriyle görevinden uzaklaştırıldı. Uzun bir yasal mücadelenin ardından görevine

iade edilmiştir. Fitzgerald, bundan sonra da Hava Kuvvetlerinde göz yumulan israf ve askeri dolandırıcılığı da delilleriyle birlikte ortaya koymuştur (Ernest A. Fitzgerald, AF Mil).

Jan Karski II. Dünya Savaşı zamanında Polonyalı bir direnişçiydi ve savaş boyunca iki defa Varşova gettosunu ziyaret ederek Nazi Almanyasının Yahudilere yaptığı işkenceleri kayıt altına aldı. İngiltere Dışişleri Bakanı ve ABD Başkanı ile bir araya gelerek kayıt altına aldığı raporları onlara sundu. Fakat bu durum tüm otoriteler tarafından önemsenmeyerek görmezden gelindi. 1944'te "*Courier from Poland, The Story of a Secret State*" adlı kitabı yayınladı (Jan Karski, MSZ).

Time dergisi tarafından 2002'de yılın kahramanları olarak seçilen üç kadından (Verschoor, 2010: 15) S. Watkins, ABD'deki Enron şirketinde üst düzey yönetici olarak çalışmaktaydı (TIME, "Persons Of The Year", Special double issue, 30.12.2002/06.01.2003, s.36-62). Watkins çalışmaları sırasında muhasebe yolsuzluklarını üst yöneticilere bildirir. Tebrik beklerken tenzili rütbeyle cezalandırılır ve gerekli mercilere durumu bildirerek işten ayrılır. Watkins sadece işini kaybederken Enron şirketi çöküşe geçer (Krishnan, 2011: 5).

Time dergisinin kahraman seçtiği ikinci kadın Cynthia Cooper, WorldCom şirketinin muhasebe kayıtlarında tahrifat yapılarak 9 milyar dolarlık bir yolsuzluk yapıldığını ortaya çıkarmıştır. Cooper, şirketi denetleyen (auditing) Arthur Andersen'e durumu bildirdiyse de firma tarafından görmezden gelindi. Cooper durumu devlete bildirince yolsuzluk ortaya çıkarılmıştır (Aydın, 2003: 80).

Üçüncü kadın, FBI ajanı Coleen Rowley, kurumunun 11 Eylül saldırılarından haberdar olduğunu ve olaya müdahale edilmediğini itiraf etmiştir. Rowley, 11 Eylül'den önce Amerika'da kimi şüpheli şahısların uçuş dersleri almasından dolayı şüphelenmiş ve durumu üstlerine bildirmişti. FBI bu istihbaratı önemsememişti. 11 Eylül sonrası Rowley, 13 sayfalık raporunu Senato İstihbarat Komitesi üyelerine vermiştir (Aydın, 2003: 80).

1993'te Jeffrey Wigand, çalıştığı sigara firmasında, üretimde kullanılan bağımlılık yapıcı bir kimyasal maddenin aynı zamanda kansere neden olduğunu ifşa etti. Bu bilgi şirket yöneticileri tarafından da biliniyordu (Miceli, 2004: 364-365).

"Whistleblowing"e Türkiye'den örnekler de bulunmaktadır. Akçaabat Sebatspor kalecisi Sefer Hakan Olgun, 2004-2005 sezonundaki bir Kayserispor maçında gol yemesi için

kendisine 200 bin Euro teklif edildiğini kulübüne bildirdi. Fakat kulübü, futbolcunun sözleşmesini feshetti ve takip eden dönemde Eskişehirspor'a transfer oluncaya dek hiçbir kulüp kendisini transfer etmek istemedi. Olgun, Türkiye Futbol Federasyonu ve Toplumsal Saydamlık Derneği tarafından ödüle layık görüldü (Olgun, 2016).

Roche yöneticilerinden biri olan Veysi Mungan, NeoRecormon isimli kanser ilacının, bir depoya 88 bin TL'ye satılırken SGK'ya 230 bin TL'ye satılarak devletin dolandırıldığını ve 8,2 milyon TL zarara uğrattığını tespit etmiştir. Ayrıca aynı firmanın sadece Başer Ecza Deposu'nun ihalelere katılmasına imkân sağladığını ve aynı sektörde bulunan depolar arasında ayrımcılık yaptığını ve ihalelerde kurallara uymadığını da belirtmiştir (Mercan vd. , 2012: 170).

2.1.8. MİSİLLEMELER VE WHISTLEBLOWERLARIN KORUNMASI

Şirketlerin “whistleblowing”i caydırma amacıyla uyguladıkları tedbirleri belirten “misilleme” (retaliation) ve bu uygulamalara karşı kamu otoritesinin ve yasaların “whistleblowing” eylemine bir güvence sağlamasının önemi anlatılacaktır. “Whistleblowing” tanımı ve kabul edilebilir sınırlarının tespiti konusunda başlıca tartışmalar ve bazı devletlerin bu konuda attıkları adımların da önemi vardır.

2.1.8.1. Misilleme

Etik dışı bir davranışı hakkında gerçekleştirilen bilgi uçurma karşılığında, örgütün, “whistleblower”a hoş olmayan şekilde tepki göstermesine “misilleme” denir (Miceli vd., 1999). Misillemeler, kurum ile çalışan arasındaki anlaşmazlığa işaret eder. Misillemede amaç; çalışanın huzurunu, iyiliğini tehdit eden hareketlerde bulunmaktır. Kısacası “misilleme”, kurum içindeki usulsüzlüğü ortaya çıkaran kişiye karşı kurumun intikamı olarak da görülebilir.

Rafik Z. Elias ve arkadaşları (2015), bir “misilleme” mekanizmasının varlığının, “whistleblowing” niyeti üzerine etkisini tartıştığı çalışmasında, böyle bir etkinin gerçekten de bulunduğunu ortaya koymakla kalmaz, “misilleme”nin türüne göre farklı ve anlamlı sonuçlar oluşacağını da gözlemler. Misillemenin doğrudan olduğu durumlarda, ciddi bir muhasebe yolsuzluğu hakkında çalışanların “whistleblowing” yapma niyetleri önemli ölçüde azalmaktadır. Üstelik söz konusu durum, çalışanın “misilleme” türü hakkındaki algısı

tarafından şekillendirilmektedir. Elias, iç denetçilere (auditors), çalışanlar nezdindeki “misilleme” korkusunu giderecek şirket politikaları üzerinde kafa yormaları tavsiyesinde bulunur.

Usulsüzlüğü yapan kişiler, örgütün yüksek bir konumunda bulunduğu, “whistleblower” tarafından rahatsız edildiği için cevap olarak “whistleblower” a “misilleme” yapacaktır. Yüksek derecedeki etik dışı uygulamalar, stratejik bir kararı yansıtır olabilir. Yani yöneticiler rekabeti sürdürebilmek için böyle bir şeye izin vermiş olabilir. Düşük dereceli etik dışı davranışlarda ise cinsel istismar gibi saklanmış ve kurumun stratejisiyle ilişkisi olmayan davranışları karşılar. Usulsüzlüğü yapan kişi, örgüt yönetiminin isteğiyle böyle bir eylemi gerçekleştirirse bile, yönetim yüksek mevkideki çalışanlarını kaybetmek istemeyebilir ve karşılık olarak “misilleme” yapabilir (Qusqas ve Kleiner, 2001, s.95).

Qusqas ve Kleiner (2001), “whistleblower”ların %68’inin kamu kurumlarında iş bulması oldukça zor olduğu ortaya koymuşlardır. Bu bireylerin iş bulmakta zorlanmasının nedeni yaptıkları işlerin kolay kolay değiştirilemeyecek olmasıdır. Bu nedenle kara listeye alınırlar. Birçoğunun şirketlerde uzun yıllardır çalışmış olması, yüksek bir pozisyona sahip olduklarının göstergesidir. Bu nedenle aynı sektörde ve başka sektörlerde aynı pozisyonu bulmaları zordur (Qusqas ve Kleiner, 2001, s.97).

Kara liste işveren için farklı bir işleve sahiptir. İşine devam edenler veya iş arayanlar, kara listeye alındığında şirketin belli hassas bilgilerine erişimi engellenir, performansları ve ilerleme olasılıkları kısıtlanır. Kara listenin diğer işlevi ise gelecekteki bilgi uçurma durumlarını engellemektir. Çalışanlar işverenin haksızlarını ortaya çıkarırsa, kara listeye alınıp kariyerlerinin bitmesinden korkmaktadır. Özel sektörde, örgütler kamu sektöründen farklı bir yapıya sahiptir. Endüstriye göre yapı değişmektedir. Bazıları matriks yapısını tercih ederken bazıları takım yapısını tercih eder. Kamu sektöründe olduğu gibi özelde de bilgi uçurma sonucu bireyler iş bulmakta zorluk çeker. Bu bireyler de kara listeye alınır. Kara listeye alınmalarının nedeni çok önemli bilgileri ifşa etmiş olmalarıdır. Özel sektördeki iş bulma olasılığı devlete göre daha kolay olsa bile, düdüğü çalan bireyler yine de iş bulmakta zorluk çekmektedir (Qusqas ve Kleiner, 2001, s.98).

Kara liste dışında iş bulmayı zor hale getiren faktörler de vardır. “Whistleblower”ların genelde ileri yaşta olmaları tekrar iş bulmakta zorlanmalarının önemli bir nedenidir.

İşverenlerin bilgi ifşa eden insanları işe almak istememelerinin bir diğer nedeni ise davranışlarının sadakat yükümlülüğünün ihlali olarak görmeleridir. Kendi takımına düdük çalan biri olarak görülürler. Bu nedenle “whistleblowing” devamlı eski şirketine karşı yapılan sadakatsizlik olarak görülür. İşverenler sadakatsizlik yapan bir insanı işe almak istemezler çünkü aynısını kendi şirketlerine de yapma olasılığının olduğunu düşünürler (Qusqas ve Kleiner, 2001, s.98).

Yöneticilerin “whistleblower” a karşı uyguladıkları “misilleme” yaklaşımları şöyledir (Gerçek, 2005: 33-34):

Dikkatin “whistleblower” a çekilmesi: Yönetici ifşa edilen olayı unutturup dikkati “whistleblower” üstüne çekmeye çalışır. “Whistleblower”ın güvenilirliğini ve motivasyonunu düşürmek esas amaçtır.

Zayıf bir sicil/geçmiş üretmek: “Whistleblower”ı sorunlu biri olarak tanımlamaya çalışan yönetici kayıtlar oluşturur. “Whistleblower”ın yetersiz olduğu ve sorun yaşadığı olaylar kaydedilir yahut uydurma olaylar eklenerek biriktirilir. İyi bir geçmişe sahip olan “whistleblower”, yanıltıcı bilgilerden dolayı zamanla üstlerinden düşük notlar almaya başlar.

Tehditte sessizliğe zorlamak: Yönetici tarafından “whistleblower”ın işine son verme, haksız olduğu gerekçesiyle açıklamasının engellenmesi gibi eylemler gerçekleştirilir.

Yalnız bırakma veya aşağılamak: “Whistleblower” iş arkadaşlarından uzaklaştırılarak bilgi kaynağına ulaşması engellenir. “Whistleblower”, yöneticiler tarafından aşağılayıcı görevlere de getirilebilir.

Başarısızlığa zemin hazırlamak: Yöneticiler, “whistleblower” a başarılı olamayacağı bir iş verir. Bu amacın uygulandığı bir başka eylem ise “whistleblowing” eylemini ortadan kaldırma görevinin “whistleblower” a verilmesi fakat gerekli yetki ve bilginin verilmemesidir.

Dava etmek: “Whistleblowing” kanıtlarının çalındığı yahut yasal olmayan yollardan ele geçirildiğini iddia ederek dava etme tehditleridir.

Kariyeri yok etme: “Whistleblower”ın farklı görevlere verilmesi, yeniden yapılanma bahanesiyle işine son verilmesi hatta kendi alanında bir daha iş bulamaması için farklı girişimlerde bulunma da bir öç alma yöntemidir.

Sosyal rol teorisi “misilleme” konusunda, çalışma hayatında cinsiyetçi bir anlayışın varlığıyla kadınların iş hayatında etkisizleştirilmeye çalışıldığını ve makamı iyi olsa bile kadınların cinsiyet ayrımcılığına tabi tutulduklarını söyler. Bu sebeple de “whistleblower” eğer bir kadınsa erkeklere oranla daha fazla “misilleme”ye maruz kalacağı iddia edilmektedir.

Durumsal özellik teorisinde ise statü ve güç arttıkça insanların daha çok değer vermesi ve saygı duyması söz konusudur. Güç ve statü “misilleme” ile ters orantılıdır. Bu yüzden de daha az güçlü çalışanlar, daha fazla güce sahip kişilere oranla “misilleme” ile karşılaşma ihtimalleri daha yüksektir. Sosyal rol teorisi gibi bu teoride de “misilleme” konusunda kadınların erkeklerden daha fazla maruz kaldıkları ileri sürülür. Buna ek olarak organizasyonlar genellikle erkek merkezli olmakla beraber toplumun genelinde kadının güçsüz, zayıf görünmesi de etkilidir. Özetle, “whistleblower”ın elinde bulundurduğu güç, kendisine yapılan “misilleme” ile ters orantılıdır ancak kadınlarda daha fazla oranda misilleme yapılmaktadır (Gerçek, 2005: 35).

2.1.8.2. Whistleblowerın Korunması

İşletmedeki hukuka aykırılıkları ifşa eden çalışanı, olası “misilleme”lerden, meslek hayatı ve geleceğine yönelik zararlardan koruyamayan bir hukuk düzeninde, hukuka aykırılıkların etkin şekilde ihbarı ve önlenmesi de beklenemez (Alp, 2013, s.17).

İşverenin bazı hususların ihbarında haklı bir menfaati olsa da bu menfaat, ancak ihbar eden işçiye güvence sağlanması koşulu ile korunur. Bu nedenle işletme içi ihbar sistemi oluşturulur ve işletilirken, işverenin işçinin kimliği gizli tutmak, kimliği tespit edildiği takdirde de işçiyi her türlü yaptırımdan korumak yönünde gereken güvenceleri etkin şekilde sağlaması zorunludur. İşveren hukuka ve etik kurallara uygun davranılması gerektiğini davranışları ile de göstermeli, görüşlerini açıklayan ve şikâyet haklarını kullananların zarar görmediği bir “örgüt kültürü” oluşturmalıdır. Ancak bu takdirde işçiler için yeterli bir güven ortamı oluşturabilir ve onlardan aykırılıkları ihbar etmeleri beklenebilir (Alp, 2013, s.266).

OECD tarafından yayınlanan 2012 tarihli bir rapor, görevin suistimalini ihbar edenlerin desteklenmediği veya korunmadığı ortamlarda yolsuzluğun önemli ölçüde arttığını vurgulamakta ve üye ülkeler başta olmak üzere, bütün uluslararası cemiyetin, “whistleblower”ları koruyacak şekilde yasalar çıkararak somut adımlar atmasını önermektedir (OECD, 2012). David Banisar’ın çalışmasında da bu konuya değinerek, özellikle

“whistleblower”ların kimliğinin korunması ihtiyacına dikkat çekilmektedir (Banisar 2011: 7). Bununla birlikte Banisar’a göre, tanık koruma benzeri böylesi bir uygulama gerçekten de önemli bir iştir ve fizikî koruma sağlanması bile değerlendirilmelidir.

“Whistleblower”ın korunması konusunda, “whistleblowing” süreçlerine tam olarak riayet edildiğinin ve “whistleblower”ın gerçekten de gönüllü bir şekilde, kötü niyet beslemeden etik kaygılarla hareket ettiğinin tespiti de gerekecektir. İşletme içerisinde önemli olan, “whistleblowing”e konu olan eylemin doğru ve önemli olması ve zararının büyük olması gerekir. Sunulan bilginin kamuyu ilgilendirmeyen basit bir bilgi olması halinde raporlamadan söz edilemez. Raporlanan bilginin “whistleblower” ile hakkında ifşada bulunduğu kişi arasındaki fikir ayrılığından kaynaklanmaması da gerekir. “Whistleblower”ın korunabilmesi için, “whistleblowing”ın mantıklı bir süreçte yürütülmesi beklenir. Yani “whistleblower”, kişisel düşmanlık yahut kişisel bir kazanç elde etme gibi düşüncelere sahip olmamalıdır.

“Whistleblower”ın korunması konusunda bir diğer dikkat çekilmesi gereken konu, “whistleblower”ın kimliğinden ziyade, usulsüzlük ve yolsuzluk hakkında açığa vurulan bilginin öne çıkarılmasıdır. Hatta Banisar’a göre, bir yasal süreç başlatılması halinde, “whistleblower”ın tanık olarak dahi davaya dâhil edilmemesi gerekir (Banisar, 2011).

2.1.9. TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ YASAL DÜZENLEMELER

“Whistleblowing” eyleminin dünya geneline bakıldığında bile sayıca çok olmamasında, “whistleblower”ları korumaya yönelik yasal düzenlemelerin hâlâ yeterince bulunmaması gösterilebilir. Yine de son otuz yıllık dönemde “whistleblower”ların korunmasına yönelik yasa faaliyetlerinde bir artış söz konusudur.

Fransa’nın Cannes şehrinde 2011 yılında toplanan G20 liderlerinin kabul ettiği Yolsuzluk Karşıtı Önlemler Çalışma Grubu izleme raporu, 1 yıl içinde OECD tarafından tespit edilen çerçevede “whistleblower”ların korunmasına yönelik somut yasal adımların atılacağını taahhüt etmektedirler (OECD, 2011).

Tablo 1: G20 Ülkelerinde Kamu ve Özel Sektör Hakkındaki Yasal Düzenlemelerin Kapsayıcılığı Hakkında Bir Değerlendirme.

		Kapsam	Görevi suistimal	Whistleblowing tanımı	(dâhili ve düzenleyici)	Dış raporlama kanalları	Eşikler	Anonimlik	Gizlilik	Dâhili açıklama süreçleri	Misillemenin genişliği	Çareler	Yaptırımlar	Gözetim	Şeffaflık
Avustralya	Kamu	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
	Özel	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3
Brezilya	Kamu	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3
	Özel	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
Kanada	Kamu	2	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1
	Özel	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
Çin	Kamu	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
	Özel	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3
Fransa	Kamu	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
	Özel	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
Almanya	Kamu	1	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
	Özel	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
Hindistan	Kamu	1	2	1	2	3	1	3	1	3	1	2	2	1	2
	Özel	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Endonezya	Kamu	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3
	Özel	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3
İtalya	Kamu	1	2	3	2	3	2	3	1	3	1	3	3	3	3
	Özel	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Japonya	Kamu	1	1	2	2	2	1	3	3	3	1	2	3	3	3
	Özel	1	1	1	2	2	1	3	3	3	1	2	3	3	3
Meksika	Kamu	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
	Özel	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
Rusya	Kamu	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
	Özel	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
S. Arabistan	Kamu	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
	Özel	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
Güney Afrika	Kamu	1	1	2	2	1	2	3	3	3	2	1	3	3	2
	Özel	1	1	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	3	2
Güney Kore	Kamu	1	1	1	1	3	2	3	1	3	1	1	1	1	1
	Özel	1	1	1	1	3	2	3	1	3	1	1	1	1	1
Türkiye	Kamu	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
	Özel	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3
İngiltere	Kamu	2	1	2	1	2	1	3	2	3	1	1	2	3	2
	Özel	2	1	2	1	2	1	3	2	3	1	1	2	3	2
Amerika	Kamu	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1
	Özel	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1

(1) Oldukça kapsayıcı, (2) Kısmen kapsayıcı, (3) Kapsayıcılığı yok.

Kaynak: Wolfe vd., 2014.

Simon Wolfe ve arkadaşlarının Transparency International Australia için yapmış oldukları bir çalışma, G20 üyelerinin “whistleblower”ların korunmasına yönelik attıkları adımların eleştirel bir çetelmesini ortaya koyar (Wolfe vd. , 2014). Rapora göre, söz konusu üyelerin hemen tamamı, “whistleblower”ların korunmasında ciddi yetersizlikler söz konusudur (Bkz. Tablo 1).

İngiltere, Japonya, Güney Amerika, Yeni Zelanda ve Gine’de “whistleblowing” konusunda çalışanların tamamını içine alan yasal düzenlemeler yapılmıştır. Avustralya, Kanada, Macaristan, İrlanda, Malta, Hollanda, Romanya, Güney Kore, İsveç Norveç, ABD ve Uganda’da belirli sektörlerde düzenlemeler yapılmıştır. Arjantin, Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Şili, Çin, Kolombiya, Kosta Rika, Güney Kıbrıs, Danimarka, Ekvator, Estonya, Fransa, Almanya, İtalya, Kenya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Peru, Polonya, Portekiz, Slovakya, Slovenya, İspanya ve İsviçre gibi ülkelerde de iş hukuku, yolsuzlukla mücadele alanlarında düzenlemeler yapılmıştır (Alp, 2013: 39).

İngiltere bu konu hakkında yasa çıkaran ilk devlet olmuştur. 1996 yılında İstihdam Hakları Kanununu değiştirip, 1998’de Kamunun İlgisine Sunma Kanunu (Public Interest Disclosure Act- PIDA) çıkarmıştır. Bu kanunla “whistleblower”ı korumak amaçlanmıştır (Aydın, 2002: 151).

ABD’de WPA (Whistleblower Protection Act) yasası, uygun olmayan ve yasadışı durumları “whistleblower”ları korur (Shimabukuro vd. , 2012: 15). WPA 1989 yılında kabul edilmiş ve 1994 yılında tekrar düzenlenmiştir. 1994’teki düzenlemeyle sahteciliğe maruz kalan ve güvenliği tehdit altında olan işçilerin korunması gerçekleşmiştir. Bahsedilen yasa 2006 ve 2007 yıllarında ABD Temsilciler Meclisi tarafından görüşülüp Whistleblower Koruma Geliştirme Yasası (Whistleblower Protection Enhancement Act) olarak onaylanmıştır (Eaton ve Akers, 2007: 68).

1998’de Avusturya’da Kamu Yararı Bilgilendirme Yasası (PIDA) kabul edilmiş ve “whistleblower”lar koruma altına alınmaya çalışılmıştır (Worth, 2015).

Japonya’da 2006 yılında “whistleblower” koruma yasası kabul edilmiş ve böylece yolsuzlukların önüne geçilmek için önemli bir adım da Japonya hükümeti tarafından atılmıştır (Davis ve Konishi, 2007: 195).

2001’de Güney Kore’de Yolsuzlukla Mücadele Komisyonunun (The Korea Independent Commission Against Corruption) kararları ile “whistleblower”lar koruma altına alınmıştır (Banisar, 2006: 77).

Türkiye’de “whistleblowing” hakkında veya bilgi uçuranları korumaya yönelik bir yasal bir düzenleme mevcut olmasa da (Ersin, İkiler & Arseven, 2015),¹ülkenin taraf olduğu bazı uluslararası düzenlemelerden dolayı dolaylı korumalardan bahsedilebilir.

Türkiye’nin 9 Kasım 2006 tarihinde onayladığı BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi’nin 33. Maddesi, ülkelerin, “whistleblowing” yapan şahısları korumak amacıyla gerekli kanuni düzenlemeleri yerine getirmesi çağrısı yapmaktadır. Buna rağmen, hükümet bu güne dek bu yönde kanuni bir düzenlemeye gitmiş değildir.

Aynı şekilde Türkiye’nin 4 Ocak 1995’te onayladığı C158 numaralı ILO Sözleşmenin 5. Maddesinin (c) bendinde “... işvereni şikâyet etmek veya işveren aleyhine mevzuata aykırılık iddiasıyla başlatılmış sürece katılım veya işveren aleyhine idari makamlar nezdinde müracaatta bulunmak” gibi eylemlerin, işçilerin sözleşmelerinin feshedilmesine gerekçe gösterilemeyeceği dile getirmektedir (ILO, 2015). Sonradan Meclisçe yasal statü kazanan bu sözleşmenin ilgili hükmüne göre, dolaylı olarak “whistleblowing” bir koruma şemsiye altına alınmış olmaktadır (Aydın, 2002). İş kanununun 17. Maddesinde: İşçinin işverenin güvenini kötüye kullanmak, hırsızlık yapmak, işverenin meslek sırlarını ortaya atmak gibi doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunması, işverene bildirimsiz fesih hakkı tanıdığı için, ILO’nun söz konusu hükmüne rağmen, “whistleblowing” kapsamındaki bir ihbarı, şirketler, çalışanlarını tazminatsız çıkarmaya gerekçe gösterebilmektedir.

“Whistleblowing” ile ilgili yasal kararlar 17. Maddenin 2. Fıkrasının b bendine dayandırılır. Yargıtay, yapılan suçlamaların gerçek olup olmadığıyla ilgilenir. Yargıtay’ın verdiği “whistleblowing” ile ilgili kararlar: Belediye çalışanın haklarının gasp edildiğini söylemesi, bakanlığa işvereni ile ilgili şikâyet mektubu iletme, yönetici hakkında medya üzerinden “whistleblowing” eylemini gerçekleştirme gibi olaylarda işveren fesihleri mahkeme tarafından haklı görülmüştür. Türkiye’de “whistleblowing” ile ilgili bir düzenleme yapılmasa

¹ Ayrıca bkz.

<http://www.mondaq.com/turkey/x/105256/Whistleblowing/Whistleblowing+Under+Turkish+Law>,
<https://blueprintforfreespeech.net/document/turkey> (Mart 2016 tarihinde ulaşıldı.)

bile konuya yardımcı olabilecek İş Kanunu'nun 17. Maddesinin 2. fıkrasının b bendi mevcuttur (Aydın, 2002: 95).

5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 258. Maddesinde; kamu görevlerinde çalışan kişilerin işleriyle ilgili sırlarını açıklaması, fıkra 1'e göre; *“Görevi nedeniyle kendisine verilen veya aynı nedenle bilgi edindiği ve gizli kalması gereken belgeleri, kararları ve emirler ve diğer tebliğatı açıklayan veya yayınlayan veya ne suretle olursa olsun başkasının bilgi edinmesini kararlaştıran kamu görevlisine, bir yıldan dört yıla kadar hapis cezası verilir”* (Türk Ceza Kanunu, 2004).

2000'de ILO Çalışanların Sendikası Toplu Sözleşmesinde belirtildiği üzere sendika “whistleblowing” eylemlerine yönelik bir kanun isteminde bulunmuştur. “Whistleblowing” ile ilgili kararlar iş sözleşmesiyle kabul edilmiştir. Karara göre çalışan fark ettiği usulsüzlüğü ilk önce çalışanların şikâyetlerini dinleyen kuruma bu durumu bildirecektir (Aydın, 2002: 88).

Türkiye'nin aynı zamanda OECD'nin Çokuluslu İşletmeler Rehberi'ne de bağlılığı bulunmaktadır ve bu rehber, çokuluslu şirketlerin, hatalı davranışları üstlerine, kamuoyuna veya ilgili kamu otoritelerine bildiren iyi niyetli çalışanlara yönelik disiplin cezası veya ayrımcılık yapılmasını men etmektedir (Guidelines for Multinational Enterprises,). OECD'nin Türkiye'ye, bu türlü “whistleblower”ları korumaya yönelik somut yasal adımlar atması talebi de vakidir (Turkey Phase 2, 2007).

Bunların yanında, özel firmaların “whistleblower”ları koruyan iç düzenlemeler yapmalarına mani bir kural da bulunmamaktadır. Bu çerçevede, özellikle yakın dönemde ve özellikle Türkiye'de faaliyet gösteren çokuluslu firmalarda, “whistleblowing” ile ilgili süreçlerin işçi sözleşmelerine dâhil edildiği görülmektedir (Ersin, İkiler, Moroğlu, 2015).

2.1.10. WHISTLEBLOWING İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Jensen (1987), “whistleblowing” ve etik arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Etik dışı bir olayın aynı zamanda “whistleblowing” bağlamında da ele alınabilmesi için; adalet, iyi niyet ve gerçeklik gibi noktaları içinde barındırması gerekir. Böylece bir olayın etik olma boyutu incelenmeye çalışılmıştır. “Whistleblowing” eyleminin etik olarak görülüp görülemeyeceği tamamen kişiyle ilişkilidir. Bireyin inançları, kişisel özellikleri, çevre koşulları ve çıkarları konunun etik olup olmayacağını belirleyen en önemli noktalarır.

Larmer (1992), “whistleblowing” ve örgüt içerisindeki bireylerin bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yöneticilerin öncelikle, çalışanları ekonomik olarak motive etmeleri gerektiğine ve bağlılık yani sadakatin değersizleştiğine değinmiştir. Çalışan ve işveren ilişkisinin, baba ve babasından para çalan çocuk ilişkisiyle benzer olduğunu belirtmiştir. Baba ile çocuk arasında sadakat bağı olmasına rağmen baba, bu duruma göz yummamalıdır. Aynı durum işyeri için de geçerlidir.

Finn ve Lampe (1992), T. Jones’un 1991 tarihli *Örgütlerdeki Bireyler Tarafından Etik Karar Alım: Bir Konu-bağımlı Model* adlı çalışmada sıralanan birkaç hususi konuya bağlı değişkenin, denetçilerin (auditors) ahlâki bir durumu kavrama ve ahlâki bir tutum benimseme, ahlâki bir niyet geliştirme ve ahlâki bir davranış sergileme kararlarını etkilediğini gösterdi. Bu konu bağımlı değişkenler arasında, öngörülen bir eylemin yanlışlığı hakkındaki fikir birliğinin düzeyi; eylemin meydana gelip gelmeyeceği ve ne kadar hasar doğuracağına dair ortak fonksiyon; mevcut zaman ile gayri ahlaki eylemin sonuçlarının ortaya çıkacağı zaman arasındaki sürenin uzunluğu gibi unsurlar bulunmaktadır. Çalışma, denetçilerin (auditors) etik anlayışlarıyla “whistleblowing” kararları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Sims ve Keenan (1998), farklı kültürlerdeki yöneticilerin “whistleblowing” eğilimlerini incelemiştir. “Whistleblowing”in kültürden kültüre farklılık oluşturduğunu fark etmişlerdir. ABD’deki işverenlerin “whistleblowing”e başvurma oranlarının Jamaikalı yöneticilere oranla daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Mesmer-Magnus ve Visweswaran (2005), niyet, eylem ve “misilleme” kavramlarını esas alarak örgütlerdeki “whistleblowing”i araştırmıştır. Kurum içinde yaşı büyük olan çalışanların yaşı genç olan çalışanlara oranla daha sağlam bir değer sistemine sahip oldukları için “whistleblowing” eylemine daha çok eğilimli oldukları anlaşılmıştır. Ayrıca alt kademe çalışanların üst kademe çalışanlara oranla daha fazla “whistleblowing” eyleminde buldukları görülmüştür. İş tatmini ve motivasyonu yüksek olan çalışanların ise “whistleblowing” eylemine en az eğilim gösteren grup olduğu belirlenmiştir.

Nayır (2012), kamu ve özel sektörde çalışan kişilerin, ahlâki değerleri ve kişisel özelliklerinin, kurum içinde yaşanan “whistleblowing” eylemlerinde tercih ettikleri kanallara

etkisini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonucunda ise özel ve kamu sektöründe “whistleblowing” kanalının farklılığına dikkat çekmiştir.

Sayğan ve Bedük (2013), devlet üniversitelerinde çalışan araştırma görevlileri üzerinde “whistleblowing” eylemiyle etik iklim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda, iki kavram arasında anlamlı bir ilişkiden bahsedilemeyeceğini belirtmektedirler.

Demirtaş (2014), “whistleblowing” niyetinin etik iklim üzerindeki etkisini inceler ve mobbing algısının süreçte moderatör bir aracı değişken rolüyle sürece etkide bulunacağını savunur. Araştırma sonuçları, “whistleblowing” niyetinin etik iklim üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, mobbing algısının yüksek olarak algılandığı durumlarda ise “whistleblowing”in etik iklim üzerindeki etkisinin zayıfladığı tespit edilmiştir.

Chiu (2003), “whistleblowing”in etik boyutuna dair kültürlerarası farkların “whistleblowing” niyetine karar verilmesi sürecinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmada, Çinli yönetici ve profesyonellerin, kontrol mevkileri ve “whistleblowing” niyetleri hakkındaki öznel yargıları çerçevesinde “whistleblowing” kararlarını nasıl aldıklarını inceler. Araştırma, bir bireyin işgal ettiği kontrol mevkiinin etik yargı ve “whistleblowing” arasında düzenleyici bir etkisi olduğunu ortaya koyar.

Gökçe ve Oğuz (2015), öğretmenlerin kültürel değerleri ve muhtemel bilgi uçurma tercihleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan çalışmalarında, öğretmenlerin cinsel taciz, rüşvet ve hırsızlık olaylarına tanık olduklarında, dışa, kimliğini açıklayarak resmi olmayan yollarla bilgi uçurabileceklerini ortaya çıkarmıştır.

Rothwell ve Baldwin (2006), etik iklim teorisi ile “whistleblowing” niyetinin sekiz bağlamsal öncüsü ve yedi tür usulsüzlüğe dair “whistleblowing” eylemini incelemiştir. Araştırmanın bulguları, üç etik iklimin “whistleblowing” niyeti ve eylemleri ile bir ilişki gösterse de her zaman için tutarlı olarak “whistleblowing”i tahmin etmeye yarayacak birer araç olma niteliğine sahip olmadıklarını saptamıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde “örgütsel sessizlik” kavramının teorik altyapısı ortaya konulması amaçlanmaktadır. Söz konusu amaçla, ilkin kavramsal çerçeveyi ve tanımları açıklanacaktır. "Örgütsel sessizlik" in boyutlarını tartıştıktan sonra, literatürdeki çalışmalar ışığında sunulan sınıflandırmalar izah edilecektir. Ardından, sessizlik kavramına yönelik başlıca kuramsal yaklaşımlar ele alınarak bunlar özetlenecektir. Söz konusu kuramsal yaklaşımlar, kavramın anlaşılması için bir yol işareti olarak kabul edilecektir. "örgütsel sessizlik" e yol açan bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlere de yer verildikten sonra, kavramın işletmeler için ne anlama geldiği ve nasıl anlaşılması gerektiği, bu sorunun tespiti halinde ne gibi bir hareket tarzı belirlenebileceği gibi temel konular tartışılmıştır.

Rekabet koşullarının zorlaştığı ve küreselleşme sayesinde sınırların iyice belirsizleştiği modern ekonomik dünyada, çalışanların ifade özgürlüklerinin artması, yaratıcılıklarının yükselmesi ve daha çok sorumluluk bilincine sahip olmaları beklenir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 36). Bu nedenle örgütlerin çalışanlarını güçlendirdikleri, düşüncelerini ortaya koymaları için özendirdikleri ve bunu; toplam kalite yönetimi, personeli güçlendirme, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi yeni gelişen bazı örgütsel davranış ve İK uygulamalarına başvurarak örgütü daha çoğulcu, demokratik ve güdüleyici hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 401).

Buna rağmen araştırmalar, gerçeklerin, beklentilerle örtüşmediğini ortaya koymaktadır. Her ne kadar görünürde iletişimin açık ve güçlendirici olması istenirse de uygulamada, yöneticilerin bilgi paylaşımı ve açık iletişimi desteklemedikleri görülmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 304).

2.2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TANIMI

İşgören sessizliği, hem yerel hem de uluslararası işletme yazınında görece yeni bir konu olmakla birlikte, bu alanda yapılan çalışmaların hala sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Her ne kadar tam olarak bir tanım, ilk defa Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmışsa da iş gören sessizliği kavramını kullanarak bir tanım getirme çabasına ilkin Hirschman'da rastlanmaktadır. Hirschman (1970), sessizliğin, edilgen olmakla birlikte sadakat ile irtibatlı, yapıcı bir tepki olarak bir çerçeveye koymuştur. Yönetim yazınında, “örgütsel sessizlik” ile örgüte bağlılık arasında eşitlik temelli bu ilişki çerçevesi, takip eden

yıllarda çoğunlukla korundu (Çakıcı, 2007). Bir anlamda, “whistleblowing” nasıl örgüte karşı bir tür sadakatsizlik olarak kabul edildiyse, usulsüzlüklere karşı sessiz kalma da benzer bir bakış açısıyla, kurumsal sadakatin göstergesi olarak kabul görmüştür (Bryant ve Cox, 2004, s.588).

Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011), söz konusu bakış açısının, kafa karıştırıcı bir etki doğurduğuna işaret etmekle, kavram çevresinde birbiriyle çelişen tanımların yükseldiğine dikkat çekmektedirler. Onlara göre, sessiz kalan bireyin olan biteni kabullendiği ya da umursamadığı kanısı, kurumsal bağlılığın bir boyutu olarak değerlendirilmektedir.

“Örgütsel sessizlik”in eş zamanlı olarak birbirleriyle tezat gösteren aşağıdaki etkileri bulunabilir (Pinder ve Harlos, 2001, s.338):

- Sessizlik, bireyleri bir araya getirirken aynı zamanda birbirlerinden de uzaklaştırmaktadır.
- Sessizlik, bireylere zarar verirken bireyler arasındaki iletişimi de iyileştirir.
- Sessizlik, bilgiyi sağlamanın yanı sıra bilgiyi de gizler.
- Sessizlik, derin düşünmeyle beraber düşünce yokluğunu da akla getirir.
- Sessizlik, hem onaylamanın hem de reddetmenin bir göstergesidir.

Yukarıda değinildiği üzere, sessizlik kavramını bugünkü çerçevesine oturtan Morrison ve Milliken (2000), “örgütsel sessizlik”i, çalışanların, örgütün potansiyel sorunlarıyla ilgili fikir ve endişelerini dile getirmeyip kendilerine sakladıkları kolektif bir olgu olarak tanımlar. Sessizlik genelde bireysel bir tavır olarak değerlendirilse de anılan çalışmada verilen tanım, kolektif kelimesine vurgu yapmaktadır. Tanımdaki kolektiflik vurgusu, yani sessizliğin ortak paylaşılan bir tutum olduğu kabulü, “örgüt kültürü”nün işveren davranışlarına bir yansıması gibi görülmesinin sonucudur. İlerleyen bölümlerde, “örgüt kültürü” ile sessizlik arasındaki ilişki daha etraflıca ele alınacaktır.

Sessizliğin nedenleri üzerinde çalışanlar, bir dizi faktörün ne kadar etkili olduğunu anlamaya çalışmış ve çeşitli teoriler geliştirmiştir. Düşüncelerin dile getirilmemesinin nedenleri arasında, idarenin farklı olan fikirleri reddedebilmesi, fikirlere olumsuz tepki

verebilmesi ve geri bildirim mekanizmasının bulunmaması sayılabilir (Huang vd., 2005: 461-463). Sessizlik bir başka tanımda, insanların örgütsel söyleme özgürce katkı sağlamamaları olarak yer almıştır (Bowen ve Blackmon, 2003). Pinder ve Harlos kavramı şöyle açıklar: Örgüt içinde bulunan kişi, örgüt ile ilgili olaylarda davranışsal, bilişsel ve duygusal analizlerini, örgüt içerisinde yetkisi olan kişi veya kişilere, bilerek ve isteyerek söylemekten geri durur. Bu tanıma göre önemli olan durumdan rahatsız olup düzeltme isteği ve bu düzeltmeyi gerçekleştirebilecek gerekli mercilere duyurulmamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). İletişim; örgütsel şartları düzeltmeye yönelik hiçbir arzu yansıtmıyorsa veya insanları, şartları iyileştirme yeteneğine sahip olduklarını algılamaya yöneltmiyorsa, sessizliği kırmaya yönelik bir girişim oluşturmaz (Pinder & Harlos, 2001: 331). Çakıcı (2010) “örgütsel sessizlik” kavramını, çalışanların iş veya işyeriyle ilgili teknik ve davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları şeklinde tanımlar. Durak’a göre de (2012: 45) her çalışanın konuşma isteği potansiyel olarak var olsa da konuşmanın olumsuz bireysel ve mesleki sonuçlarından endişelenmeleri onları suskunluğa iter ve bu bilinçli bir davranıştır.

Morrison ve Milliken (2004), “örgütsel sessizlik”in gelişiminde örgüt ikliminin ayrı bir önemi olduğunu da savunmaktadırlar. Örgüt iklimi ve sessizlik tercihi arasındaki bağlantıyla ilgili kasıtları, iki ortak inançla tanımlanır. Buna göre, çalışanlar, ya örgütteki sorunlar hakkında konuşmanın gereksiz olduğuna, ya da konuşmaları halinde bir “misilleme”yle karşılaşabileceklerine inanmaktadır.

Tanımların hemen tamamındaki ortak nokta, çalışanların sorunlar karşısında konuşmaları ve fikirlerini serbestçe dile getirmeleri halinde, örgüt tarafından sorun çıkaran kişiler olarak algılanabilecekleri endişesi taşımaları yönündedir. Çalışan, aksaklıklar hakkında konuşmanın makamını zedeleyebileceğinden ve amirlerinin kendisine karşı bir tutum geliştirebileceğinden korkmakta ve bunun yanında, görüşlerinin hiçbir şeyi değiştirmeyeceği gibi bir algıya sahip olmaktadır. Sonuçta çalışan, örgütün geri kalanına uyum sağlamak amacıyla konuşma özgürlüğünü gemleyebilir. Bu türlü durumlarda çalışanların ortaya koyduğu çekingenlik, suskun kalma ve sorunlar karşısında geri çekilme gibi eylemler, “örgütsel sessizlik”in çeşitli tezahürleri olarak gösterilmektedir.

Bu tanımlamalarda, “örgütsel sessizlik” için önemli olan iletişimin yokluğu değil, çalışanın fikrini, kaygılarını sunması gerekirken bilinçli bir şekilde sessiz kalmayı tercih

etmesidir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39). Sessizlik her ne kadar sessiz kalma anlamını taşısa da aslında önemli bir iletişim şeklidir ve içinde ifade edilmeyen birçok anlam taşır (Özgen ve Sürvegil, 2009: 304).

Morrison ve Milliken, 2000 yılında yayınladıkları çalışmanın giriş bölümünde, Hans Christian Andersen'in ünlü Kral Çıplak (The Emperor's New Clothes) adlı hikâyesine telmihle, şu örneği anlatmaktadırlar (Morrison and Milliken, 2000;706):

“Öyle bir yönetici düşünün ki bu yöneticinin üzerinde herhangi bir kıyafet olmasın. Yöneticinin üzerinde hiçbir kıyafet olmadığı aslında onu gören herkes tarafından bariz bir şekilde fark edilmektedir. Fakat çalışanlarının hiçbiri, bunu ona söylememekte; aslında üzerinde giysi bulunmadığını fark ettiklerini de ona belli etmemektedirler. Hatta bazı çalışanlar bırakın belli etmeyi, her defasında iltifatlarını dile getirmektedirler. Astları, ona devamlı olarak çok güzel kıyafet seçimi yaptığını ve kıyafet konusunda çok zevkli olduğunu belirtmektedir. Bunları duyan yönetici daha huzurlu hissetmekte ve kendiyle iftihar etmektedir. Hatta kendisine garip garip bakarak problem çıkaranları da görevden alarak işten çıkartmaktadır. Ama şöyle bir gerçek vardır ki bu çalışanların hiçbiri kör değildir. Kapalı kapıların güvenliği ardında, hep birbirleriyle fısıldaşmakta ve yöneticinin aslında üzerinde herhangi bir giysi olmadığından bahsetmektedirler. Çalışanların hepsi çok açık ve net bir şekilde bilmektedirler ki aslında yönetici çıplaktır.”

Hikâyenin ana fikrinin işaret ettiği gibi, “örgütsel sessizlik” astın üste söylemesi gereken şeyleri, doğabilecek kimi sonuçlardan dolayı bastırmasıdır. Dolayısıyla bu sessizlik aslında bilinçli bir eylemdir.

Kral Çıplak hikâyesine, Zerubavel (2006) de yer verir ve hemen her seviyede toplulukta, sessiz kalma hakkında bir nevi anlaşma bulunduğunu ileri sürer. Ona göre, ne kadar bariz de olsa, insanlara hakikati görmezden gelmeyi telkin eden bir takım inkâr kuralları vardır. Zerubavel, sessizliğin bir grup dinamiği olduğunu ve bir fili görmezden gelmenin, ancak birden çok kişinin ortak işi olabileceğini anlatır.

Sessizliğin bulaşıcı olduğu söylenebilir. Çalışanların fikir veya rahatsızlıklarını açıklamaktan geri durması, zamanla bütün örgüt çapında yaygınlaşır ve kurumun tamamını ilgilendiren bir sorun haline gelir (Bowen & Blackmon, 2003) ki bu durum, Pinder ve

Harlos'un altını çizdikleri şekilde bir kurumsal iklimi netice verir (Pinder & Harlos, 2001). Benzer şekilde Bowen ve Blackmon (2003), çalışanların zaman içinde fikirlerini açıklamaktan kaçınarak "örgütsel sessizlik"e alıştığını ifade etmişlerdir. Tek konuda başlayan sessizlik, başka durumlara siyaret edip kurum içinde yaygınlaşmaktadır

2.2.2. İŞLETMELER AÇISINDAN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Özellikle modern bilgi çağında, söz konusu olumsuzlukların doğrudan işletmenin rekabetçi yapısına etkileri bulunmaktadır. Bunun ne şekilde gerçekleşeceği hakkında bir fikir vermesi açısından, Morrison ve Milliken'in çalışmasında (2000) özetlenen, bir örgütün sessizlik halinde karşılaşılabilecek sorunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Sessizlik iklimi kurum çalışanlarının güven ve motivasyonu aksi yönde etkiler.
- İşçilerin değişime direnç göstermelerine yol açarak yenilikçiliği, gelişim süreçlerini ve yaratıcılığı kötürümleştirir.
- Çalışanların birbirlerinden kopmalarını ve kurumdan yalıtılmalarını, dolayısıyla kuruma yabancılaşmalarını netice verir.
- İşçi üretkenliğini düşürür.
- İşçilerin iş tatminini azaltmakla birlikte, kuruma aidiyet hislerini törpüler.
- Geribildirim bulunmaması yüzünden sorunların teşhisi ve hataların tamiri mümkün olmaz.
- Sorunlar adanmaklı teşhis edilemediğinden, kurumsal kararların etkinliği hasar görür ve
- İşten ayrılmaları ve dolayısıyla yüksek çalışan rotasyonlarını netice verir.

Çalışanların, kurum içerisindeki olaylar karşısında konuşup konuşmama kararsızlığı içinde bulduklarını kaydeden Morrison ve Milliken, 2003 yılındaki çalışmalarında da yöneticilerin, konuşan çalışanlara verdikleri tepkilerden dolayı diğer çalışanların çekimser kaldığını not etmektedir. Bu yüzden çalışanlar kendi seçimleri ile sessiz kalmayı tercih eder (Milliken ve Morrison, 2003: 1563). Yönetimsel açıdan bakıldığında ise örgüt içerisindeki

bireylerin böyle bir tutum sergilemeleri iki açıdan önemlidir: Birincisi, sessiz kalmanın sonucunda, kurumun öğrenme işlevi görevini yerine getirilememekte ve sorunlar gün yüzüne çıkmadan engellenememektedir. İkincisi ise sessiz kalma örgütün gelişimini etkilediği gibi çalışanların performansını da etkiler. Uzun vadede sessizliğin etkilerine bakıldığında, kişilerin iş tatmininin azalmasına ve hatta işten bile ayrılmasına sebebiyet verebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1563).

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri, kurumun değişimine katılımı, dolayısıyla değişim dinamiklerini engelleyici bir etki doğurabilmektedir (Ryan ve Oestreich, 1991). Bu bakış açısından, sessizliğin yaygın olduğu örgütlerde gelişim zayıf, değişim yetersizdir. İnnovasyon faaliyetleri yeterli olmaz. Çalışanların motivasyonu, iş tatmini, iş sadakati ve üretkenliği düşüktür. Çalışanlar birbirlerinden uzaklaşır. Kurum kararların etkinliği azalır. İşten ayrılmalar artarak tecrübe ve üretkenlikten uzun dönemli faydalanma ihtimali düşer (Civelek vd. 2015: 42).

Çalışanları sessiz kalmaya yönlendiren sebepler, zamanla bir sessizlik iklimini doğurur ve sorunu bütün kuruma yayılmış bir hale getirir. Morrison ve Milliken için “örgütsel sessizlik”, kurumun değişim ve gelişimine olumsuz bir engel olarak karşımıza çıkar (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707).

“Örgütsel sessizlik” davranışının, örgütsel öğrenme ve gelişme süreçlerini akamete uğratacağı da söylenebilir (Özdemir ve Uğur, 2013). Bu durum, çalışanların düşüncelerini ifade etme yönünde cesaretlendirebilen gerçek çoğulcu örgütlerin gelişmesini engelleyebilir (Uğur, 2013: 260). “Örgütsel sessizlik”, etkili örgütsel öğrenmeyi ve olumsuz geri bildirim de engelleyebilir (Kahveci, 2010: 9). Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014), “örgütsel sessizlik”in, çalışan motivasyonunu, iş tatminini ve örgüt içindeki güven duygusunu azaltacağını savunurlar.

Amah ve Okafor tarafından yapılan bir çalışmanın sonuçları da sessizlik ile iş öngörülerini arasında negatif bir korelasyon bulunduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada, idarecilerin sessizliğe yönelik tutumları ile işçilerin sessizliği arasında da doğrudan bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Amah ve Okafor, sessizliğin, kurumsal sadakat anlayışı ile kurumun üst düzey yöneticileri arasında araçsal bir rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır (Amah and Okafor, 2008).

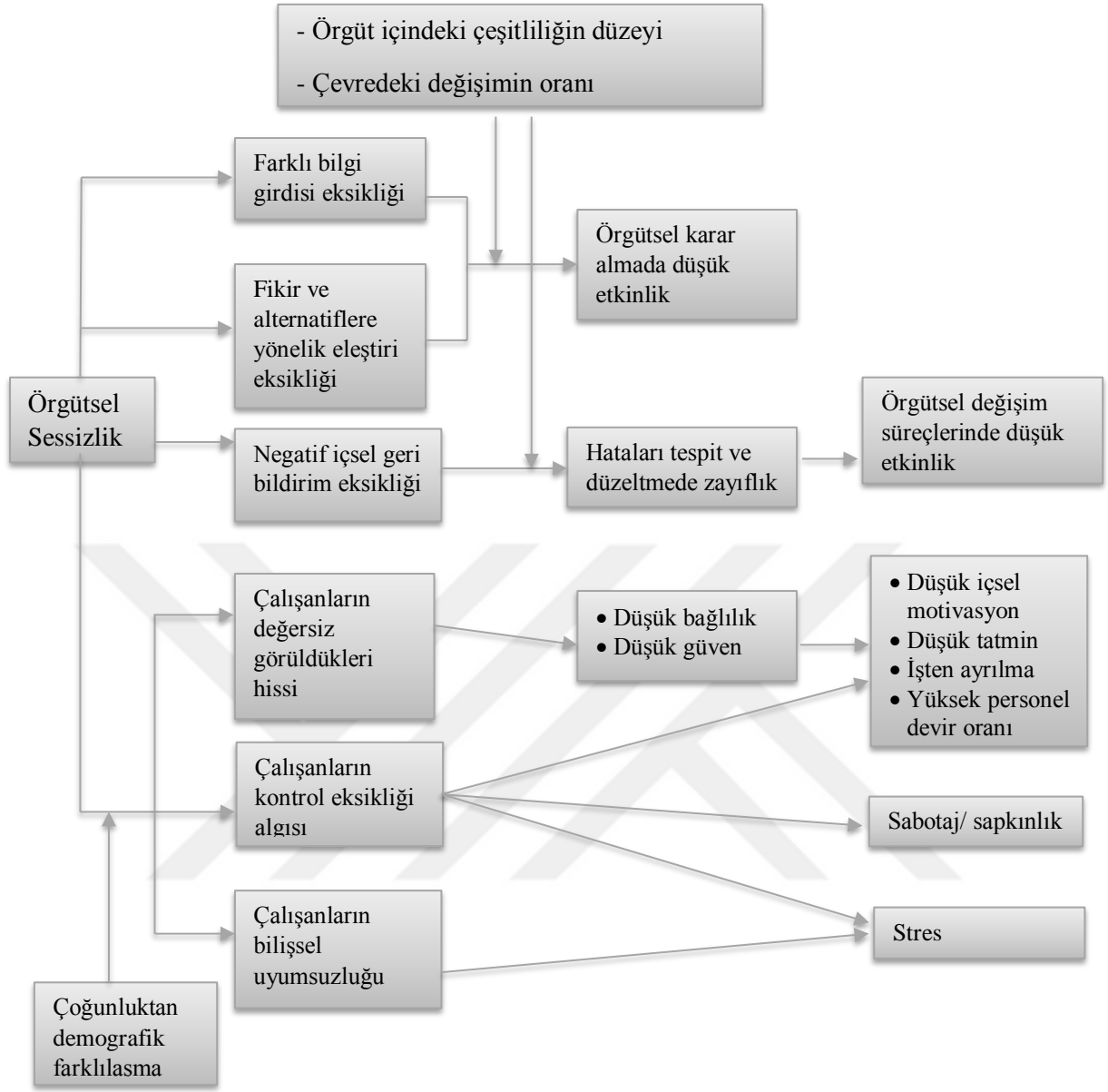
Piderit ve Ashford (2003: 1477), bir yöneticinin her zaman problemlerin çözümü için uygun yollar arayışında olduğunu, bu yüzden de sessizliği tercih etmeyen ve aktif katılımcı çalışanlara ihtiyaç duyulacağını kaydeder.

Sessizlik yüzünden, örgütler, çalışanların fikri katkılarından mahrum kalırken sorunların halli için etkin mekanizmalar işler kılınmaz. Sümenaltı edilen problemler ileride daha büyük ve yıkıcı şekilde kendilerini ortaya koyar.

Çalışanların, kurumda pasif kalmaları, motivasyonlarını, morallerini ve güvenlerini zayıflatmaktadır. Kişilerin, kurumun yararına dahi olsa fikirlerini söylemekten kaçınmaları, problemleri görmeleri halinde bunu dile getirmemeleri kurumun maddi ve manevi zarara uğramasına sebebiyet verir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Bu yüzden çalışanların, yönetime aktif olarak katılmaları şüphesiz kurumun yararına olacaktır.

Alparslan ve Kayalar (2012), “örgütsel sessizlik”in çalışanlarda aşağılanma, hoşnutsuzluk ve diğer personele karşı çekememezlik duygularına yol açacağını, gerekli tedbirlerin alınmaması halindeyse, sessizlik ikliminin kurum içindeki bütün ilişkileri ifsat edeceğini ileri sürmektedirler.

Şekil 6’da, sessizliğin özellikle çalışan açısından olumsuz tesirlerini takip etmek mümkündür.



Şekil 6: Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Kaynak: Morrison & Milliken, 2000: 718.

Sessizliğin ortaya çıkarabileceği sonuçları ele alan Çakıcı da aşağıdaki noktalara ulaşmaktadır (Çakıcı, 2010: 35-37):

- Çalışanlar kurumla ilgili herhangi bir düşüncesini dile getirdiklerinde gizli yahut açık ceza alacaklarını düşündüklerinden dolayı, örgüte fayda sağlayacak önerilerde bulunmayarak sessiz kalmayı tercih eder. Bu yüzden de çalışanların, kurum için bir yararından bahsedilememektedir. Kurumun problemlerini dile getirememek kişiyi yani

çalışanı da olumsuz bir şekilde etkiler. Sessizlik, kişinin; örgüte olan bağlılığını, güven ve aidiyet gibi duygularına zarar verir. Bunun yanı sıra probleme dair bir çözüm sunamadığından da kendini değersiz hissedebilir ve hatta bu durum işten ayrılmayı talep etmeye kadar gidebilir.

- Açıkça konuşma, toplumsal anlamda bir fayda sağlarken aynı zamanda sonucuna geç ulaşılabilen bir yöntemdir. İtibar kaygısı, problemlili çalışan olarak anılma açıkça konuşmanın zararlarından. Kamuyu ilgilendiren konularda, kişilerin açıkça konuşmalarına rağmen bir sonuç alamamaları bireylerin sessizliği tercih etmelerine sebep olur. Kişi kendisine yanlış gelen olayları bildirmeyecek ve böylece iç çatışma yaşayacak ve böylelikle kişinin iç dünyasında bozulmalar başlayacaktır.

- Çalışanların tercih ettikleri sessizlik, kurumun gelişmesi ve ilerlemesi için de olumsuz bir unsur olarak anılır. Karar alma sürecinde, çalışanların da katılımıyla kazanılan farklı bakış açıları, yeni ve yaratıcı fikirler şüphesiz kurumun gelişmesi ve büyümesi için en önemli faktörlerden birkaçıdır. Çok sesliliğin yararının yanında, kararın geç alınmasına sebep olma gibi olumsuz sonuçları olsa bile kurumu ilgilendiren durumlarda çalışanlarla alınan kararlar her zaman daha sağlıklıdır.

- Sorgulanmanın yaşanmadığı kurumlarda, ilerleme ve gelişme de söz konusu edilemez. Uzun zamandır aynı bireyler tarafından yönetilen kurumlarda, karşılaşılan konunun her daim doğru olduğuna inanıldığı gözlemlenmektedir. Bu tarz kurumlarda da yeni yapılacak bir değişiklik kabul görmemektedir.

Kurum içerisinde sorunun sürekliliğini sağlayan bir unsur da; üst yöneticilerin, çalışanı tatmin edici kararlar alırken takdir görürken çalışanı mutsuz edici bir karar aldığında, çalışanlar tarafından olumsuz bir geri bildirim ile karşılanmamasıdır. Bunun nedeni, olumsuz geri bildirim, yöneticiye karşı yapılmış bir saldırı gibi algılanabileceği ve bu duruma paralel olarak kişinin cezalandırılabilceğinden korkmasıdır.

2.2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI

Sobkowiak (1997), “örgütsel sessizlik”i iki boyutta tanımlar. Bunlardan ilki ses dalgalarının olmamasından dolayı ortaya çıkan akustik; diğeri ise insandan kaynaklanan yani konuşmama yahut sessiz kalmayı tercih etmesi sonucunda oluşan sessizliği anlatan pragmatik boyuttur. Pragmatik sessizlik kendi içinde üçe ayrılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001):

- *Psikolojik Sessizlik:* Konuşma sırasında ortaya çıkan gayri ihtiyari oluşan duraksamalardır.
- *Etkileşimli Sessizlik:* Yeni tanışılan bir kimseye karşı gösterilen tepkiden kaynaklıdır. Konuşma esnasındaki vurgulama veya daha etkili olma amacıyla yapılan duraksamalar da bu başlık içerisinde yer alır.
- *Sosyo-kültürel Sessizlik:* Resmî ilişkilerde kişinin kendi isteğiyle oluşturduğu sessizlik durumudur. Kimi durumlarda konuşmayı tercih etmeyerek sessiz kalmak bu kapsamda incelenir.

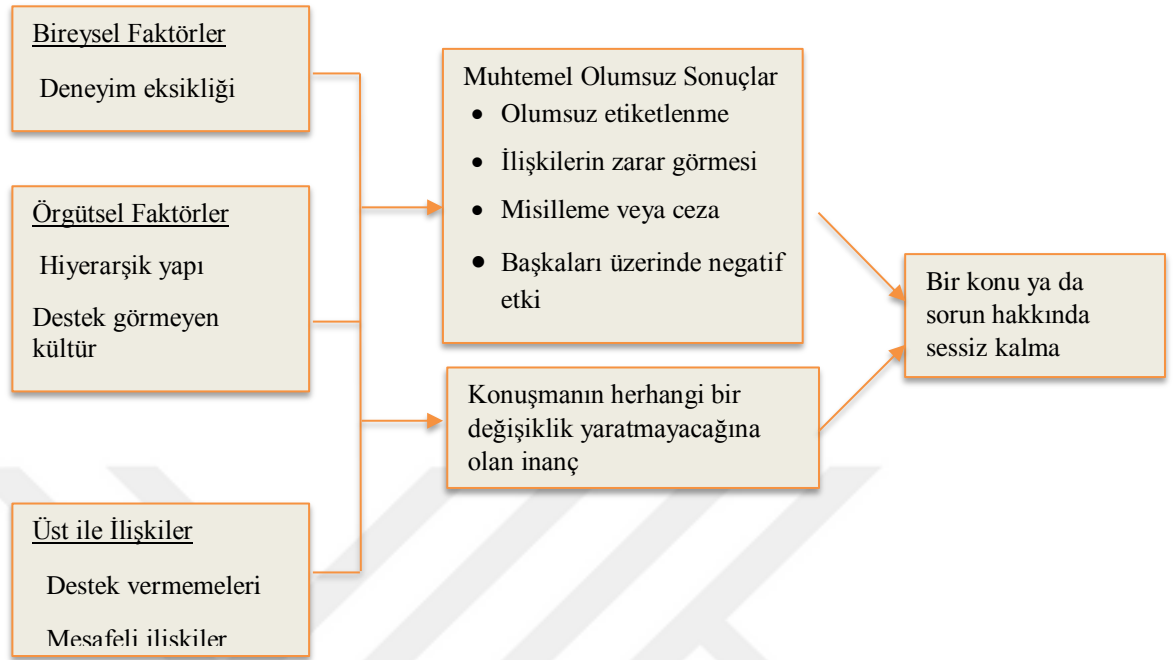
2.2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

“Örgütsel sessizlik”te, örgüt içerisinde karşılaşılan bir sorun veya durum karşısında, çalışanların bir tepkide bulunmaması kolektif bir olgudur (Henrikson ve Dayton, 2006: 1539). Fakat bir kurumun ilerlemesi, gelişmesi için esas olan çalışanların da katılımıyla gerçekleşecek olan değişim, yaratıcılık ve öğrenme gibi kavramlardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Bu sebeple de kurum içerisinde yer alan kişilerin, kurumun faaliyetlerine katılımını engelleyen tüm faktörlerin saptanarak ortadan kaldırılması önemli bir eylemdir.

Şekil 7’de, sessizliğin bireysel, örgütsel ve üst ilişkileriyle ilişkili olarak üç farklı temel nedenini gösterilmektedir. Bu sebeplerden ortaya çıkan sessizlik, örgüt üyesinin olumsuz bir etiket almasına, ilişkilerinin zarar görmesine, güven ve saygının kaybolmasına, işten çıkarılma gibi “misilleme” ve cezalara maruz kalmasına neden olabilir. Bunun dışında, konuşulsa dahi hiçbir şeyin değişmeyeceğine dair inanç kişiyi sessizliğe itmektedir.

Bu konuda Türkçe yapılmış çalışmalarda ise sessizliğin nedenine dair farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Çakıcı, 2008: 88-89; Özgen ve Sürgevil, 2009: 351-321;

Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 160-163). Çalışmamızda, Çakıcı'nın sınıflandırması esas alınarak sessizliğin nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak incelenmiştir.



Şekil 7: Sessiz Kalma Tercihi Üzerine Bir Model

Kaynak: Milliken et al, 2003: 1467.

2.2.4.1. Bireysel Faktörler

Sessiz kalma, kişiye ve konulara göre değişim gösterir. Çalışan, bir konu hakkında iş arkadaşıyla konuşurken, aynı konuyu yöneticisine götürmez ve böylece yöneticiye karşı sessiz kalmayı tercih etmiş olur. Bu durumun sebepleri hakkında yapılan çalışmalarda, çalışanların deneyimleri, karakterleri, tercihleri, demografik ve kültürel aidiyetleri gibi unsurlar sıralanmıştır. Yaş, cinsiyet ve eğitim gibi etkenler de önemli kabul edilmektedir. Yaşın sessizlik tercihinde en önemli sebeplerden biri olduğunu savunanlar, daha ihtiyar çalışanların, çalışma ortamına daha çok uyum göstermeye meyilli olduklarının ve bu yüzden de sessizliğe daha yatkın olduklarını bulmuşlardır. Örneğin Çakıcı ve Çakıcı, 2007 yılında yaptıkları araştırmada çalışanların yaş ilerledikçe daha az tepki gösterdiklerini belirtmişlerdir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 486). Bununla birlikte erken yaşlarda, dikkat çekmek, öne çıkmak gibi dürtülerle sessiz kalmayıp konuşma tercih edilebilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 315-316).

Cinsiyet, sessizlik tercihlerinde öne çıkan bir diğer unsurdur. Özellikle geleneksel toplumlarda, kadın çalışanlardan beklentiler erkek çalışanlara oranla daha fazla ve farklıdır. Ev işlerini yürütme ve annelik gibi engeller yüzünden iş hayatından zorunlu olarak geri durmaları yüzünden çalışan kadın sayısının azlığı, ataerkil toplumlarda erkeklerin daha aktif olmaları gibi etkenler, kadınların daha çok sessiz kalmayı tercih etmelerine sebebiyet vermektedir. Eğitim düzeyi de önemli unsurlardan biridir. Eğitim, bireyin toplumdaki kimliğini güçlü kılan, dünyayla bağını kolaylaştıran, kendinin ve başkalarının hakkını savunmayı kazandıran, iletişim ve kendini ifade etmeyi kolaylaştıran bir unsurdur. Kişinin eğitiminin düşük olması, sessiz kalmayı tercih etmesi, bir konu veya sorun hakkında görüşlerini belirtememesi gibi sonuçları doğurur. Deneyim de sessizlik için önemli bir faktördür. İnsan ilişkileri ve çalışma hayatında kazanılan deneyimlerin, çalışanlarda sessiz kalma eğilimini artırması mümkündür (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

Bu bahsedilenlerin dışında Pinder ve Harlos (2001), kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim kaygısı gibi farklı unsurlardan da bahseder. Kendine saygı kişinin şahsı hakkında sahip olduğu olumlu değerlendirmeleridir. Kontrol odaklı olma, kişinin kontrol alanı dışındaki olaylarla ilişkili olup olmadığını düşünmesidir. İletişim kaygısı ise kişinin iletişim kuramama korkusu yaşamasıdır. Kişi iletişim halinde oluşabilecek olumsuz sonuçları tahmin eder ve iletişimden kaçır. Bütün bunlardan hareketle bir kişinin kendine güvenmemesi, iletişim korkusu yaşaması ve iletişimin hayatı kontrol odaklı olması gibi sebeplerden dolayı, sessiz kalarak bir olumsuz durumu kabullenmeyi tercih ettiği görülmektedir (Çakıcı, 2008: 92).

Bireysel faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Tecrübeler,
- Yöneticilere güvenmeme,
- İzolasyon korkusu,
- Konuşmanın riskli görülmesi,
- İlişkilere zarar verme korkusu ve
- Çalışanların kişilik özellikleridir.

2.2.4.2. Örgütsel Faktörler

Sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar, bu eylemsizlik durumunu her zaman kişisel özelliklerinden dolayı tercih etmezler, bu durumu tercih etmelerinin bir başka nedeni de örgütsel faktörlerdir. Bunlar, kurum içinde kazandığı tecrübeler, yönetim tarzı, ortam, örgüt kuralları ve iklimi gibi nedenlerdir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 318). Örgütsel faktörleri hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak sıralamak mümkündür (Pinder ve Harlos, 2001: 346; Çakıcı, 2008: 93). Bu faktörlerin bir kısmı, tezin 3. Bölümünde incelenecektir. Sağır kulak sendromu ise bölüm 3.7.6.'da ele alınmıştır.

Hiyerarşik yapılar, üst mevki ile iletişimi ve eleştiriyi sınırlandıran bir yapıdır. İletişim yukarıdan aşağıya akıcıyken, alttan yukarıya tıkanmaktadır. Etik dışı tutumlar, yönetim kaynaklı sorunlar, kurum çalışanlarının performansları, sorunlar ve her türlü aksaklıkların giderilmesine dair önerileri üst makama iletmemektedir. Kurumun önemli bir parçası olan çalışan gördüğü aksaklıklar hakkında üst makamlara bildirimde bulunurken bile, yönetime güvenmeme durumunda hafifleterek veya bazı önemli ayrıntıları saklayarak bildirmeyi tercih eder. Bilgiyi abartarak ve hafifleterek vermek, yönetimden çıkacak kararı olumsuz bir şekilde etkileyebilir (Çakıcı, 2008: 94).

Diğer bir unsur sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi, bireylerin sorunlar karşısında başka alanlarla iletişime girmeyip çözümü kendi alanı içinde çözmeye çabasını ifade eder. Sessizlik iklimi, gözdağı ve korkunun hâkim olduğu kurumlarda, güvenli bir şekilde çalışabilmenin tek yolu olarak görülür. Yöneticilerin olumsuz tepkilerine karşı çalışanlar sessiz kalmayı tercih eder ve konuşmanın boşa giden bir çaba olduğuna dair inançları pekişir. Bu durumun kurum içinde sıkça tekrarlanması, çalışanların da kendilerini korumak amacıyla sessizliğe bürünmelerine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 714-715).

Çalışanların konuşmamaları adalet kavramı ile ilişkili olabilir. Örgütsel adaletsizlik; belirtilmeyen işlemler, merkezileşme, otorite, iletişim eksikliği, performans zayıflığı ve karar verme mekanizmasının sürekliliğini kaybetmesi gibi maddelerle anlatılabilir (Brinsfield, 2009: 74). Pierce vd. (1998)'nin geliştirdiği sağır kulak sendromu, yüksek iş gücünün devri, düşük oranlı verimlilik ve maliyetlere katlanılmasına sebebiyet verir. Bunun sonucunda da sağır kulak sendromu çalışanların sorunlarını açıkça dile getirmelerini engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Son olarak örgütteki iletişim yapısının da sessizlik iklimini etkileyen önemli unsurlardan biri olduğuna dikkat çekmek gerekir. “Örgütsel sessizlik” iletişimin zayıf olduğu örgütlerde meydana gelir. Özellikle sanal örgütlerde yüz yüze konuşma gibi bir imkânın olmamasından dolayı sessizlik bariz hissedilir. Düzenli ve açık iletişim, örgüt içerisinde bir güven iklimi tesis eder ve böylece sorunlara farklı yaklaşımların sağlandığı, değerler ve önerilerin kurum içinde değişimini kolaylaştıran bir ortam sağlar. Güven, çalışanlar arasındaki iletişim sıklığını ve süresini etkileyerek, sosyal ilişkilerin de gelişmesine katkıda bulunur (Ruppel ve Harrington, 2000).

2.2.4.3. Yönetmel Faktörler

Çalışanların sessizliği tercih etmelerindeki en önemli unsurlardan biri de konuştuğu takdirde başına bir iş gelebileceği inancıdır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453). Çalışanlarda bu izlenimi oluşturan neden hiç şüphesiz yönetimdir. Morrison ve Milliken “örgütsel sessizlik”i, yöneticilerin davranışlarına karşı bir tepki olarak ele alırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Buradan hareketle yönetmel faktörleri oluşturan unsurlar, yöneticilerin olumsuz bir tepki göstermelerine dair duyulan korku ve yöneticilerin sahip oldukları örtük inançlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 160-161). Morrison ve Milliken, yöneticilerin örtük inançları üzerinde özellikle durmuşlardır.

Yöneticilerinden olumsuz bir tepki alma korkusu, kişilerin sessizliği tercih etmelerine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Olumsuz bir geri bildirimle karşılaşıldığında, kaynak görmezlikten gelmekte ve kaynağa karşı bir güvensizlik hissi oluşmakta yahut kaynağa karşı tepki gösterilmektedir. Bu durum çalışanların problemlere karşı öneri sunmasını ve kendilerini rahatça ifade etmelerini engeller niteliktedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 160).

Yöneticilerin sahip oldukları örtük inançlar yönetimden kaynaklı sessizliği oluşturan başka bir unsurdur. Bu inançlardan ilki, örgüt içerisinde çalışan bireyin, bencil ve güvenilmez olmasına dair inançtır. İkinci inanç, her zaman iyi ve doğrunun yöneticinin bilgisiyle olacağına inanmalarıdır. Son inanç ise bir taraftan anlaşmazlıktan kaçınırken bir taraftan da birlik ve ortak hareketin iyi bir örgüt için gerekli olduğu inancıdır. Bu gibi inançlar, çalışanların sessizliğe bürünmelerine neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 161).

Yönetmel etmenleri Şu Şekilde sıralayabiliriz:

- Yöneticiden olumsuz geri bildirim alma korkusu,
- Yönetimin desteği ve
- Yöneticilerin örtük inançlarıdır.

2.2.5. SESSİZLİK TÜRLERİ

“Örgütsel sessizlik” türleri hakkındaki yazına önemli katkıda bulunan isimlerden Pinder ve Harlos (2001), çalışan sessizliği (employee silence) kavramını geliştirerek “rıza gösterilen sessizlik (acquiescent)” ve “kendini koruma sessizliği (quiescent silence)” şeklinde ikili bir ayırım sunmuştur. Dyne, Ang ve Botero (2003) ise toplum yanlısı (pro-social) veya özgeci sessizlik denen bir başka türü eklemiştir. Çakıcı, bahsedilen üç sessizlik türünü “kabullenici (acquiescent silence)”, “korunmacı (quiescent silence)” ve “korumacı (prosocial silence)” şeklinde bir adlandırmayla Türkçe yazına kazandırmıştır (Çakıcı, 2008: 97). Knoll ve Dick (2013) tarafından yeni bir tür olarak fırsatçı sessizlik, konu hakkındaki kavramlara eklenmiştir.

2.2.5.1.Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)

Bir örgüt içindeki çalışanların, herhangi bir sorun veya konu hakkında alınan kararlara razı olması, fikir beyan etmemesi olarak tanımlanır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Bu sessizlik türünde yer alan kişiler, mevcut durumu değiştirmeye yeltenmez ve konuyla alakalı konuşma gibi bir çaba içine de girmez. Bu türde, kişinin bilerek pasif ve ilgisiz kalması söz konusudur (Çakıcı, 2008: 87).

“Kabullenici sessizlik”te, kişi duruma karşı söyleyecek şeyleri olmasına rağmen sessiz kalmayı tercih eder (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Bu davranış türünde, bilginin varlığından bahsedebilir ve bireyin iletişimsizliğinden söz edebiliriz (Özgen ve Sürgevil, 2009: 311). Kişiler, olayları olduğu gibi kabul eder ve değiştirme, daha iyisi için alternatifler sunma gibi yöntemleri dikkate almazlar. Mevcut durumu kabul edip, huzursuzluk çıkarmama çalışana kurum içinde güven duygusunu vermektedir ve bu yüzden çalışan güven ortamını bozmaktan kaçınır (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Korku ve öfke gibi duyguları barındıran bu sessizlik türü, konuşulduğu takdirde daha büyük olumsuzlukların ortaya çıkabileceği

düşüncesini kuvvetlendirir (Blensinkopp ve Edwards, 2008:181-206). Çalışanların, konuşmalar bile hiçbir şeyin değişmeyeceğine yönelik inançları, bu türü edilgen bir tür haline getirir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 699).

“Kabullenici sessizlik”, toplum tarafından kültürel olarak yerleşmiş bir algıdır. Örgütlerde baş gösteren “Böyle gelmiş böyle gider” zihniyeti kabullenici sessizliğin en somut örneğidir. Buradan hareketle öğrenilmiş çaresizlik ile “kabullenici sessizlik” arasında kuvvetli bir bağ olduğunu söyleyebiliriz. Daha önce düşüncelerini ifade eden çalışanlar, hiçbir değişimin yaşanmaması karşısında durumu genelleyerek algılamış ve hiçbir zaman hiçbir söylenenin değişikliğe sebebiyet vermeyeceğini düşünmüşlerdir (Çakıcı, 2008: 98).

2.2.5.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

“Korunmacı sessizlik”te, çalışan, bir sorun hakkında düşüncelerini belirttiğine gelecek tepkilerden korkarak kendini korumak için sessiz kalmayı seçmesidir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367). Pinder ve Harlos, konuşmanın sonuçlarını birey olarak göğüslemekten korkmaları veya çekinmeleri yüzünden, çalışanların kendi ihtiyarıyla sessiz kalmayı tercih ettiklerini ve problemi çözebilecek yahut daha iyi bir ortam oluşturabilecek düşüncelere sahip olsalar da ifade etmekten kaçınacaklarını belirtirler (Pinder ve Harlos, 2001: 348) . Sessizliğin bu türünde Morrison ve Milliken’nin üzerinde durduğu korku duygusunun yoğun olduğunu görürüz (Morrison ve Milliken, 2003: 708). Kişinin idarecilerden olumsuz tepki alma korkusu, çalışanların sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 443).Tablo 3’te, korunmacı ve “kabullenici sessizlik” arasında başlıca farklar gösterilmiştir.

“Korunmacı sessizlik”, bireyin dışarıdan gelecek olumsuz tehditlere karşı kendini bilinçli bir şekilde koruma şeklidir. “kabullenici sessizlik” ile kıyaslandığında, “korunmacı sessizlik”, alternatiflerin üretildiğini ve durumun farkında olduğunu içermekte, “korunmacı sessizlik”te kişinin konumunda, en iyi strateji olarak düşüncelerini saklaması gerekmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367).Tablo 2’deki ayrımlarda da görüldüğü gibi, “kabullenici sessizlik”, korunmacıya göre yaklaşımlar açısından daha olumludur ve alternatiflerin farkında olma ve ses çıkarma temayülü gibi hususlarda da yine daha yüksek ihtimal barındırmaktadır.

Tablo 2: Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik

	Korunmacı	Kabullenici
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: *Pinder&Harlos, 2003:350.*

Yine korunmacı sessizliğin, baskıcı yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde daha fazla görüldüğüne dikkat çekmek gerekir. Ünlü ve arkadaşları (2015: 151), demokratik ortamda çalışan öğretmenlerin, korunmacı sessiz kalma davranışlarının, otokratik ve serbest bırakıcı ortamlarda çalışan öğretmenlere göre anlamlı ölçüde düşük kaldığını bulmuşlardır. Savunmacı sessizlik davranışının özellikle yönetici tepkilerine karşı geliştirilen bir davranış olduğunu belirten Ünlü ve arkadaşları, demokratik olmayan yönetim tarzlarında öğretmenlerin savunmacı sessizlik düzeylerinin arttığını tespit etmişlerdir.

2.2.5.3. Korumacı Sessizlik (Pro-Social Silence)

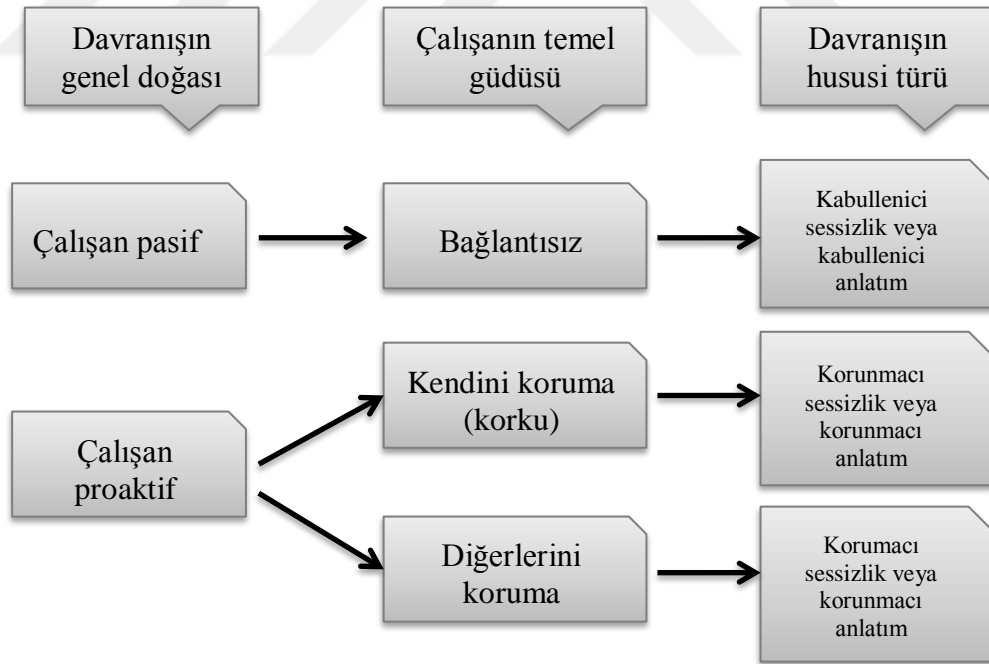
Üçüncü sessizlik türü olan “korumacı sessizlik”, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından ileri sürülmüştür. “Korumacı sessizlik”, bireyin, iş arkadaşlarını düşünerek, kuruma ve iş arkadaşlarına olumlu bir etkide bulunabilmek için, sorun veya olaylar karşısında düşüncelerini ifade etmemesi olarak tanımlanabilir., aynı “korunmacı sessizlik” gibi, kişinin düşüncelerini bilinçli bir biçimde saklamasıdır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368).

”Korumacı sessizlik”, örgütsel vatandaşlık davranışına dayanmaktadır ve alt başlıklarından biri olan “diğergamlık” kavramı ile benzerlik göstermektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 313). Diğergamlık, kurum içinde oluşan sorunlarda, karşılık beklemez

yardımlı ifade eder. Bazı araştırmacılara göre ise bu sessizlik türü özgeci bir davranış olarak algılanmalıdır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 159).

Yukarıda verilen "korunmacı sessizlik" tanımlarında ortaya çıkan temel noktalardan biri, bu sessizlik tercihinin başkaları için ve önceden düşünülerek bilinçli davranışlar olmasıdır. "Korunmacı sessizlik"ten farklı olarak bu türde çalışan kendi adına korkusundan değil kurum çalışanlarına zarar vermemek amacıyla sessiz kalmayı tercih eder. Çalışanların sessiz kalması karşısında yöneticiler bunun nedenini anlamayabilir fakat yöneticinin amacı, bu nedeni bulmak ve örgüt içindeki iletişimi aktif hale getirmek olmalıdır (Çakıcı, 2008: 99-100). Bu sebeple, yöneticiler, sessizliğin ardındaki nedenleri araştırmalı, tüm örgütün takındığı sessizliğin ardında yatan hislere odaklanarak önlemler almaya çalışmalı ve kurum içerisinde açık iletişimi geliştirmek için çabalamalıdır.

Şekil 8, şimdiye dek ele alınan sessizlik türlerini, arka planda etken çalışan tutumları ekseninde bir sınıflandırmasını göstermektedir. Dyne, Ang ve Botero'nun ortaya koyduğu söz konusu şekil, davranışın genel doğasının, sessizlik tutumunda belirleyici bir rol oynadığını varsaymakla, bir yerde psikolojik bir yaklaşım sergilemektedir.



Şekil 8: Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdüleri

Kaynak: Dyne, Ang ve Botero 2003: 1362.

2.2.5.4. Fırsatçı Sessizlik

Fırsatçı sessizlikte çalışanların gelişmeler karşısında sessiz kalmalarının kendilerine yarar sağlayabileceği düşüncesi egemendir. Burada hesaplı bir hareket veya çıkar/menfaat beklentisi çalışanları sessiz kalmaya itmektedir. Buradaki fırsatçılık, adeta kişisel menfaatlara dayalı bir kurnazlık arayışı olarak tanımlanabilir (Knoll ve Dick, 2013). Sessizlik konusu alan yazında iş yerinde sinik davranışların öncülleri arasında sayılmaktadır. Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını temin etmeye çalıştığına inanan ve böylece herkesi menfaatçi kabul eden kişilere “sinik”, bu durumu açıklamaya çalışan düşünce ya da felsefe akımına ise “siniz” veya “kinizm” denmektedir

2.2.6. SESSİZLİK KAVRAMINA YÖNELİK KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Yukarıda değinilen temel türlerin sınıflandırmasına ileten, çalışanların sessizliği tercih etme sebeplerini açıklamak için bir dizi kuram geliştirilmiştir. Festinger’in Bilişsel Çelişki (Uyumsuzluk) Teorisi, Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi, Premeaux ve Bedeian’ın Fayda- Maliyet Analizi Teorisi ve Vroom’un Bekleyiş Teorisi bunların arasında başlıcaları olarak ele alınabilir. Bu bölümde, söz konusu teorileri ele alınacaktır.

2.2.6.1. Bilişsel Çelişki (Uyumsuzluk) Teorisi

1957’de Leon Festinger tarafından “A Theory of Cognitive Dissonance” adlı kitapla ortaya koyulan Bilişsel Çelişki, bireylerin, bir eylemi gerçekleştirirken kendi içlerinde yaşadıkları çelişkileri ele almaktadır. Değerler ve davranışlar arasındaki tutarlılık veya tutarsızlığa yönelen bu teoriye göre, bir davranışın değerleriyle ters düştüğünü gördüğü halde zorla veya gönülsüzce o davranışı gerçekleştiren birey için, bilişsel çelişki durumu ortaya çıkar. Böyle bir durumda, kişi, ses çıkarıp gerginlik yaratmaktansa sessiz kalmayı tercih eder ve değerlerine ters düşen davranışı yapar. Böylece istemeye istemeye olsa da “örgütsel sessizlik” gerçekleşmiş olur.

2.2.6.2. Planlı Davranış Teorisi

Bu teori daha öncesinde Ajzen ve Fishbein tarafından ortaya koyulan “Düşünölmüş Eylem Teorisi’nin” (Theory of Reasoned Action) geliştirilmiş halidir. Ajzen’in 1985 yılındaki

araştırmasında, kişinin bir davranışı yapıp yapmayacağını saptayan, davranışa dair niyeti olarak açıklanır.

Bu noktada Düşünölmüş Eylem Teorisi'ne hususi bir paragraf ayırmak faydalı olacaktır. Söz konusu kuram, davranış niyetlerinin veya davranışların öngörülebilmesi için yaygın olarak kullanılagelmiştir (Ajzen & Fishbein, 1980; Fishbein & Ajzen, 1975). Ajzen (1985), teorinin, davranışsal niyetlerin bir öncülü olarak algılanan davranışsal kontrolü de içerdığını savunmuştur. Ajzen ve Fishbein'in çalışmaları, bireylerin değer ve düşüncelerine göre hareketlerini düzenledikleri, bu yüzden de inanışları ve hareketleri arasında bir uyum bulunduğu sonucuna ulaşır. Bu uyum, eylemin, kişinin kendi seçimi ve istemi sonucunda ortaya çıktığını göstermektedir. Kişi, bir davranışı sergilemeye ne kadar niyet ederse o davranış aynı oranda sergilenir (Bayram, 2010: 12).

Ajzen (2002) planlı davranış teorisinde, kişinin davranışına yön veren üç tür inancın varlığından söz eder (Bayram, 2010: 13):

- Davranışın sonuçlarına dair inançlar,
- Diğer bireylerin normatif beklentilerine dair inançlar ve
- Davranışı daha kolay hale getiren yahut davranışlara engel olan unsurlara dair inançlar.

Bu yaklaşım, aşağıda açıklanacak fayda-maliyet analizi yaklaşımına benzer olarak değer ve inançlara göre sessiz kalma tercihinin şekilleneceğini söylemektedir.

2.2.6.3. Fayda- Maliyet Analizi Teorisi

Bireylerin sessizlikleri fayda-maliyet analizine dayandıran bu görüşe göre, çalışanlar, konuşarak elde edecekleri faydayla, muhtemel bedelleri kıyaslar ve konuşma halinde maliyetlerin daha çok olacağına kanaat getirirlerse, sessizliği tercih eder (Premeaux, 2001). Fayda-maliyet analizi, yöneticilerin en yoğun başvurdukları idare yöntemlerinden olması yönüyle ilgi görmektedir. Çalışanlar, örgüt içi hoşnut olmadıkları durumlarla karşılaştıklarında, sessiz kalma veya konuşma kararlarını benzer bir kayıp kazanç hesabına göre yaparlar. Bu hesapta dikkate aldıkları faktörler arasında enerji ve zaman kaybı, itibarının hasar görmesi, tenzil-i rütbe ve iş akdinin feshi gibi "misilleme"lerle karşılaşma gibi ihtimallerdir (Çakıcı, 2007:152; Premeaux ve Bedeian, 2003).

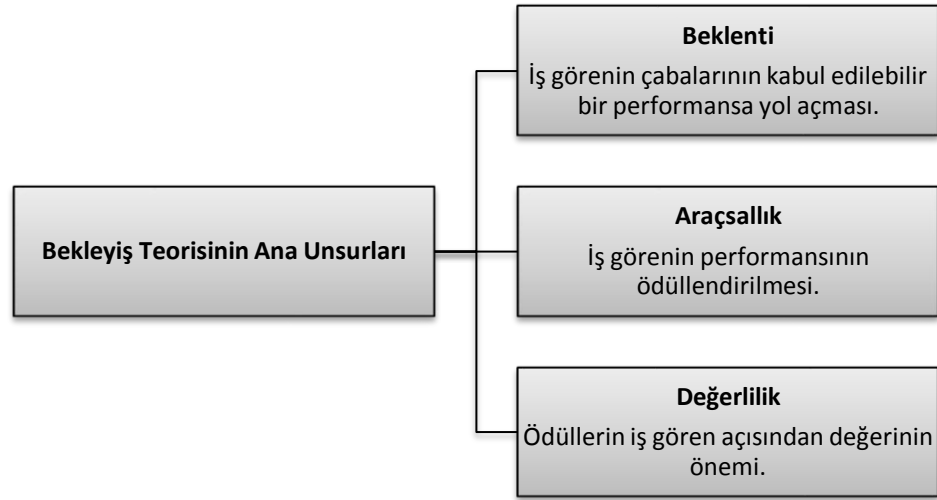
2.2.6.4. Beklenti Teorisi

Kişinin, belirli bir çaba harcaması sonucunda istediği şeyi elde edip etmemeye dair inancı “beklenti” kavramıyla açıklanır. Beklenti kuramı bireysel güdülenmeyi açıklamada en yaygın olarak kullanılan kuramlardan biri kabul edilir (Ferris, 1977). Çalışan, herhangi bir faaliyette bulunacağı zaman örgütten beklentilerini göz önünde bulundurarak karar verir. Kişinin hayattan beklentileri doğrultusunda konuşma veya sessiz kalmayı tercih etmesi durumudur. Bir kişi, beklediği sonuçları dikkate alarak harcayacağı çabaya karar verir (Isaac, Zerbe ve Pitt, 2001).

Vroom tarafından geliştirilen bu teori, örgütlerde başarının etmenleri olarak güdülenme, bireysel nitelikler ve rol algıları olmak üzere üç faktörü saymaktadır (Vroom, 1964). Bu kurama göre bir olayı arzulama derecesi (valens) ile beklentisi arasındaki denge, bireyin eylemlerinin belirleyicisidir. Böylece, beklentiyi, bireyin belirli bir davranışın sonuçları hakkında sahip olduğu inancının düzeyi olarak tanımlanabilir (Silah, 2005:99). Bu çerçevede, çalışanlar, çalışma ve başarı arzusuyla harekete geçer ve verilen işleri yerine getirirken, bu arzuyu duymayanlar, görevleri yerine getirmek istemeyeceklerdir. Bunun yanında, başarıyı getiren bir diğer faktör olarak çalışandan beklenen görevin açıklığı ve çalışanın her şeyden önce yapması beklenen iş konusunda kendisinden beklenenin farkında olmalıdır (Koontz ve Weihrich, 1990).

Anlaşıldığı üzere, beklenti, eylem ve sonuç arasındaki ilişkiye dayanır. Bir eylem sonucu beklentisinin karşılanmayacağı durumda beklentiyi “0” değeriyle, öbür türlü “1” değeriyle niteleyerek, eylem kararını buna bağlayan görüş, beklenti teorisiyle, fayda-maliyet analizi yaklaşımı arasında bir yakınlık ve büyük bir benzerlik bulunduğunu göstermektedir.

Örgütlerin çalışan bireyleriyle olumlu bir iletişim kültürü geliştirmesi, sağlıklı ast-üst iletişimi pratiklerinin sağlaması ve hayata geçirilmesi bireylerin kaygılarını azaltacak en önemli öğelerdendir. Birey sessiz kalmadığında olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabileceğini hesap ediyorsa böyle bir örgüt ikliminde bireyi sessiz kalmamaya ikna etmek kolay olmayacaktır. (Aktaş & Şimşek, 2015)



Şekil 9: Bekleyiş Teorisinin Ana Unsurları

Kaynak: Lunenburg, 2011: 2.

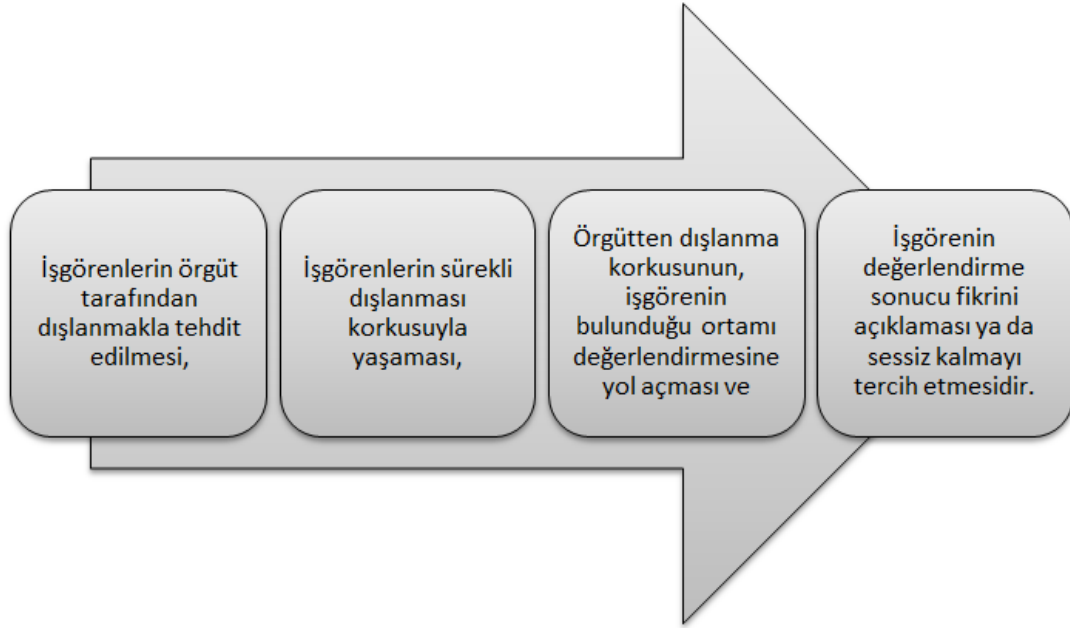
Bekleyiş teorisi dört varsayıma dayanır (Vroom, 1964). Birincisi, insanlar ihtiyaçları, deneyimleri ve motivasyonları hakkındaki beklentileriyle gruplara katılır. Bu, bireyin örgüte nasıl tepki verdiği üzerinde etkilidir. İkincisi, bireylerin davranışları, bilinçli tercihlerin sonucudur. Herkes kendi beklenti hesaplarınca ortaya konulan davranış alternatiflerini tercih edip etmemekte özgürdür. Üçüncü varsayım, insanlar örgütten farklı beklentilere sahiptir (iyi bir maaş, iş güvencesi, ilerleme, meydan okuma, vs.). Sonuncu varsayım ise insanlar kendi şahsi menfaatlerine en iyi hizmet edeceğine inandıkları alternatifi seçerler.

2.2.6.7. Sessizlik Sarmalı Teorisi

İnsanlar azınlık olarak buldukları bir yerde konuşmakta ve özgürce fikirlerini beyan etmekte sorun yaşarlar. Kendilerine inanılmayacağını ve önemsenmeyeceklerini düşünerek fikirlerini söylemekte çekingen ve isteksiz davranırlar. Bunun nedeni izolasyon (dışlanma) denilen kişinin kendi fikirlerini söylediği takdirde toplumdan, en somut örneğiyle örgütten dışlanacağına dair inançtır (Noelle, 1974: 43-51). Bireyler çevresindekilerin kendisinden daha farklı fikirde olduğunu düşünüyorsa toplum tarafından dışlanmamak için suskun kalmayı tercih eder ve böylece hâkim görüş daha da kuvvetlenerek, sessiz kalan bireylerin sayısını artırır (Çakıcı, 2007). Asch (1951), kendi adıyla anılan meşhur deneyinde de bu durumu doğrulamıştır. Bu deneyde, bireylerin, üyesi oldukları gruba uymak için doğru

bildiklerini, hatta apaçık gördükleri doğruları bile görmezden gelmeye meyilli oldukları kanıtlanmaktadır.

Bu inanç konuşma konusunda onları korkutmakta ve aynı fikirde olmasalar bile çoğunluğa katılmalarına neden olmaktadır. Sessizlik sarmalına göre çalışanın düşüncesini açıklaması yahut sessiz kalmayı tercih etmesi süreci, Şekil 10'da görülebilir.

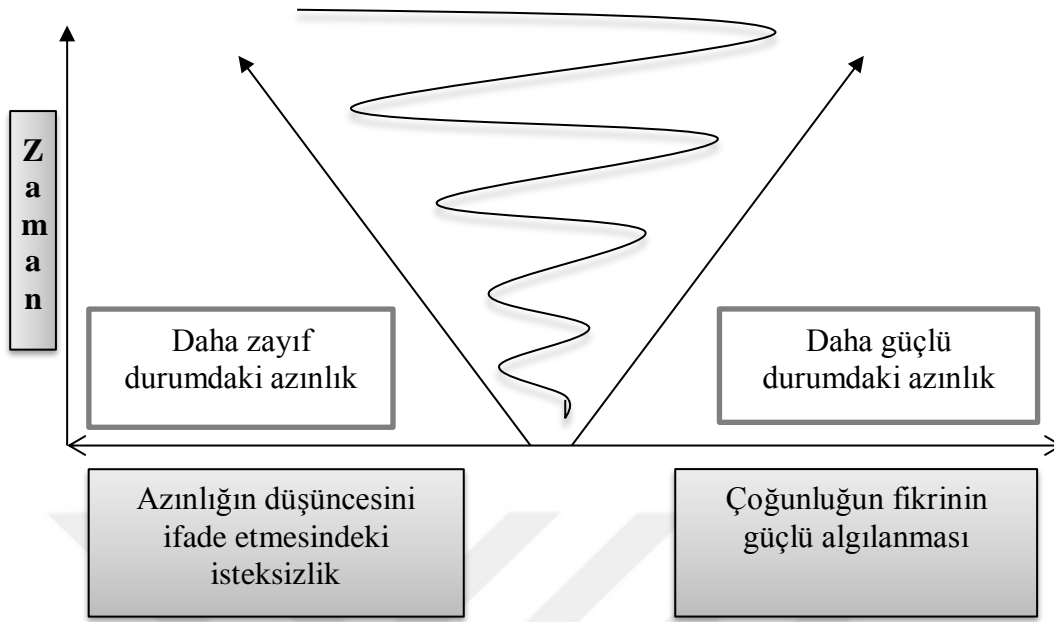


Şekil 10: İşgörenin Fikrini Açıklama veya Sessiz Kalmayı Tercih Etme Süreci

Kaynak: Kahveci, 2010: 12.

İşgörenler, ancak çalışma arkadaşlarından kendilerine bir destek gelmesi halinde ses çıkartmayı isteyecekler, aksi takdirde sessiz kalacaklardır diyen Bowen ve Blackmon (2003: 1394), kavramı örgütsel bağlama taşımaktadır. Buna göre, çalışanlar, mesai arkadaşlarından destek bulacaklarından emin değillerse veya konuşmaları halinde bir dirençle karşılaşacaklarını düşünüyorlarsa doğruyu dile getirmekten kaçınmaları kuvvetle muhtemeldir. İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir (Çakıcı, 2007: 153).

Sarmalın işleyişi hakkında Şekil 11'de gerekli bilgi verilmektedir.



Şekil 11: Sessizlik Spirali

Kaynak: *Bowen ve Blackmon, (2003: 1396-1397).*

2.2.7. SESSİZLİĞE İLİŞKİN TUTUMLAR

“Örgütsel sessizlik”in temelini oluşturan sessizlikle ilgili kavramlara değinmek gerekirse bunları birkaç başlık altında toplanabilir:

2.2.7.1. Çoğulcu Bilgisizlik

Çalışanların, örgüte karşı sessiz kalma nedenlerinden biri olarak görülen “çoğulcu bilgisizlik”, çalışanların sosyal kurumları sorgulamadan kabul etmesi olarak tanımlanabilir. Kişilerin davranışları altındaki nedenler farklılık gösterir. Fakat çoğulcu bilgisizliğin hâkim olduğu kurumlarda çalışanlar davranışlarının altında yatan asıl sebepleri açıklama imkânı bulamazlar (Miller ve Mcfarland, 1987).

2.2.7.2. Sorumluluğun Dağılımı

Latane ve Darley (1968)’in araştırmalarında sessizliğin temel nedenlerinden biri olarak “sorumluluğun yayılımı” gösterilmiştir. Bu kavramda, kişi yalnız olduğu bir zamanda

herhangi bir durumla karşılaştığında, durumdan haberdar olan tek kişi olarak müdahale etme ihtiyacı doğar. Fakat kişi yalnız değilse bu sorumluluk hissini oranı azalır. Bu kavram literatürde çok fazla yer almamasına rağmen, sessizliğin önemli bir nedeni olarak görülür (Brinsfield, 2009: 31; Henricksen ve Dayton, 2006: 1551).

2.2.7.3. MUM Etkisi

Konuyla ilgili bir diğer bakış açısı “MUM (keeping Mum about Undesireable Message/ istenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak) etkisi”dir. Bu isteksizliğin oluşmasındaki nedenler; üst yönetimden çekinme, ilişkilerin zarar görmesi korkusu, izole edilme vs.dir. Birçok araştırmannın sonucunda çalışanlar, karşılaştıkları bir durumu rapor etmeleri halinde rahatsız olmaktadır (Rosen ve Tesser, 1970: 254). Bu etkinin varlığından sadece alttan üste bahsedemeyiz. Aynı durum üst mevkiden alt mevki için yapılan şikâyetler için de geçerlidir (Brinsfield, 2009: 31).

2.2.7.4. Abilene Paradoksu

Kişiler, içinde buldukları grupta düşüncelerinin kabul edilmeyeceğini düşünmektedir. Herkes, kendi düşüncesinin grubun geri kalanından farklı tek düşünce olduğunu zannetmektedir. Fakat kişi, genel kabullere ters düşen düşüncesini söylemektense sessiz kalmayı tercih eder. Böylece sessizlik ortaya çıkar ve kişi örgütün çoğunluğuna uyum göstererek hizmet eder (Harvey, 1988: 18-19).

2.2.7.5. Sadakat ve İlgisizlik

Kişiler, kurum içerisinde memnun olmadıkları bir durumla karşı karşıya kalınca örgütten ayrılma, ses çıkarma, ilgisizlik gibi davranışlar sergiler. Yüksek sadakate sahip çalışanlar, hoşlanmadıkları bir durumla karşılaştıklarında ses çıkarmayı tercih ederken düşük sadakate sahip olanlar ise kurumdan ayrılarak tepkilerini gösterirler. Kimi sadık çalışanlar sessiz kalarak da tepkilerini gösterebilir. Bunun dışında kuruma ilgisiz kalma, kurum içindeki faaliyetlerde pasif kalma gibi tepkiler de gösterilebilir (Brinsfield, 2009: 31).

Çalışanların sessizliği tercih etmeleri, işten çekilme isteğine zemin hazırlayabilir. İşten çekilme, devamsızlık, ilgisizlik ve sessizlik gibi kuruma zarar verebilecek davranışları içerir. Çalışanlar, kurum içerisindeki olaylardan dolayı, kuruma fayda sağlama umudunu

kaybeder. Bu umutsuzluk, sessizliğe ve böylece kurum içerisindeki faaliyetlerden geri çekilmeye sebep olur (Brinsfield, 2009: 41).

2.2.7.6. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanlar, kurum içerisinde gerçekleşen olumsuz eylemlere karşı görmezden gelme şeklinde tepki vermeleri Sağır Kulak Sendromu olarak adlandırılır. Bu tepki türü, çalışanlar tarafından olumlu bir tepki olarak görülmektedir ve kurum içerisinde örgütsel bir kural olarak varlığını sürdürmektedir. Bu sendromun üç muhtemel nedeninden bahsedilebilir (Pierce ve diğerleri, 1998: 48-49):

- Yetersiz ve amaca uygun olmayan politikalar,
- Yönetimin tepkileri: Suçlamaların yalanlanması, mağdurun suçlanması, çalışanın görmezden gelinmesi, mağdur olan çalışana “misilleme”lerde bulunulması ve
- Kuruma ait özellikler: Aile şirketleri, küçük kurumlardaki düşük düzeyli insan kaynaklarının işlevi, merkezden uzak olan işletmeler, erkeklerin çoğunlukta olduğu işletmelerdir.

Sağır kulak sendromunu, örgütsel hareketsizlik olarak da nitelemek mümkündür. Bu kavram, örgüt üyelerinin, hoşnutsuzluklarını doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmeye cesaret edemedikleri ortamlar için geçerlidir (Pinder ve Harlos, 2001, s.345-346).

2.2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ELE ALAN ÇALIŞMALAR

“Örgütsel sessizlik” üzerine literatürde çok fazla çalışma olmadığı görülmekle birlikte, özellikle son 10 yılda sayıca gözle görülür şekilde bir artış yaşandığı göze çarpmaktadır. Yüksek Öğretim Kurumu Başkanlığı'nın Tez Merkezi verilerine göre, konu üzerinde Türkiye’de hazırlanan ilk çalışma, 2009 tarihli bir yüksek lisans tezi olarak gözükmektedir (YÖK Tez Merkezi). Aynı veri tabanında, ilk doktora çalışmasının tarihi 2010 yılı olarak görülmektedir. Toplam 68 adet tezden 14’ü doktora düzeyinde, kalan 54’ü ise yüksek lisans düzeyindedir. Konu dağılımı açısından bakıldığında, 31 tez işletme alanında, 20’si de eğitim ve öğretim alanındadır. Geri kalan konular, sağlık, turizm ve kamu yönetimi gibi sair alanlara yöneliktir.

Bununla birlikte, yabancı yazarların ve akademisyenlerin konuya ilgisinin çok daha fazla olduğunu kaydetmek gerekir. Alan yazınındaki yerli ve yabancı başlıca çalışmalardan kronolojik sıraya göre bahsetmek gerekirse:

Ryan ve Oestreich (1991), Amerika’da faaliyet gösteren 22 işletmede 260 çalışan ile görüşmeler yapmış ve ankete katılanların %70’ten fazlasının, kurum içinde sorunlar karşısında ve rastladıkları usulsüzlükler karşısında sessiz kalmayı tercih ettiklerini, ya da konuşmaktan korktuklarını bulmuştur. Araştırma, katılımcıların, olumsuz tepki almaktan korktukları veya konuşmalar bile bir şeyin değişmeyeceğine inandıkları için suskun kalmayı seçtiklerini göstermiştir.

Bu çalışmada da bolca atıfta bulunulan Morrison ve Milliken (2000), “örgütsel sessizlik” kavramını güncel anlamıyla ilk ve en kapsamlı ele alan yazarlar olmuştur. İkili, geliştirdikleri 13 önerme bağlamında, “örgütsel sessizlik”i doğuran etkenler ve oluşum mekanizmalarına yönelik bir model geliştirmişlerdir.

Yine bu çalışmada genişçe yararlanılan Pinder ve Harlos’un 2001 tarihli çalışmalarında, “örgütsel sessizlik” konusu kavramsal boyutta ele alınmış ve sessizlik tercihinin algılanan adaletsizlik kavramı ile ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Pinder ve Harlos, adaletsizlik algısının sessizlik tercihlerinin sebepleri arasında yer aldığı sonucuna ulaşmış ve ilaveten, “örgütsel sessizlik” hakkında, örgütsel özelliklere dayalı bir model sunmuşlardır. Rız olma ve pasiflik değişkenleri ile sessizliğin ilişkisine dair daha çok araştırma yapılması gerektiğini önermişlerdir. Ayrıca optimal sessizlik seviyesinin ne olduğuna dair araştırmaların yapılmasını önermişlerdir. Geleneksel yöntemlerin dışında günlükler şahsi hesaplar vb. gibi projektif olmayan yöntemlerle sessizliğin araştırılmasının gerektiğini belirtmişlerdir (Pinder & Harlos, 2001).

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), çalışanların, sorun çıkartan biri gibi algılanmaktan ve sosyal ilişkilerine zarar gelmesinden korktukları için sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Çalışma, benzer araştırmaların farklı yaş grupları üzerinde yapılması gerektiğini ve ayrıca, sessizlik türlerini besleyen örgütsel özelliklere yönelik de incelemeler yapılmasını tavsiye etmektedir.

Dyne, Ang ve Botero (2003), sessizlik ve ses çıkarma tutumları üzerinde model ve öneriler geliştirmiştir. Ayrıca, farklı sessizlik türleri ortaya konarak bunların bilimsel olarak ölçülmesine yönelik ölçek geliştirmişlerdir.

Piderit ve Ashford (2003), çalışmalarında örgüt içinde kadınlara yönelik takınılan negatif tutuma karşı aynı örgütlerdeki kadın yöneticilerin sessiz kalıp kalmadıklarını incelediler. Bu bağlamda, çalışmanın ele aldığı önemli noktalardan biri cinsiyet farkının sessizlik tercihlerindeki rolü olmuştur. 172 kadın çalışan üzerinde yapılan ve derinlemesine mülakat tekniği kullanılan araştırma, bir de model ortaya koymuştur.

Premeaux ve Bedeian (2003), telekomünikasyon sektöründen 118 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmayla, üst yönetimin açıklığı ve yönetime güven gibi kavramların açıkça konuşabilmeye bir ilgisi bulunduğunu gösterdiler. Kontrol ve kendini beğenme gibi bireysel faktörler arasındaki ilişkide kendini yansıtabilme değişkeninin moderatör etkisini masaya yatırmışlardır. Araştırmacılar, farklı eğitim seviyelerinden ve sektörlerden ve değişik bir örneklem ile araştırmanın yinelenmesinin bulguların genellenebilirliği açısından faydalı olacağını önermişlerdir (Premeaux & Bedeian, 2003).

Perlow ve Williams (2003), değişik sektörlerde faaliyet gösteren, farklı ölçeklerdeki firmaların yönetici ve çalışanlarıyla görüşmelere dayalı gerçekleştirdikleri araştırmada, sessizlik davranışının özellikle bireyler üzerinde aşırı stres, kin, utanma, düşük verimlilik düzeyi ve iş tatmini gibi duygusal ve psikolojik sonuçlar doğurduğunu tespit etmişlerdir.

Vakola ve Bouradas (2005), 677 çalışan üzerinde anket tekniğini kullanarak gerçekleştirdikleri araştırmada, işgören sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu saptamıştır. Ayrıca, bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının, örgüte bağlılık üzerinde rol oynadığını saptamışlardır.

Nakane (2006), Sydney'de öğrenim gören 19 Japon öğrenci ile 37 eğitimci üzerinde, anket tekniği kullanarak nezaket ve kültürler arası iletişim açılarından sessizlik çerçevesinde yürüttüğü araştırmada, Japon öğrencilerin, yabancı dil anksiyetesi, yanlış cevap vermekten çekinme, eğiticinin gözünde kötü imaj oluşturma gibi nedenlerden ötürü, sessiz kalmayı tercih ettiklerini tespit etmiştir. Aktif öğrenme ve öğretme tekniklerinin öğrencilerin sessizlik düzeylerinin aşağı çekilmesinde faydalı olabileceği önerisinde bulunmuştur. Öğrencilere söz

vermeden önce daha fazla ön bilgi ve konuşmaya hazırlamanın faydalı olabileceğini önermiştir (Nakane, 2006).

Çakıcı (2008), etik konular, yönetsel sorunlar, çalışanların performansı, kurum iyileştirme konuları ve çalışma olanakları konusunda personelin sessiz kaldığı sonucuna ulaşmıştır. “Örgütsel sessizlik” etkileyen demografik faktörler ve örgütsel etkenleri anlamak amacı taşıyan çalışmada, Çakıcı, kültürel ve kişisel boyutların da ele alındığı araştırmalar yapılmasının faydalı olacağını önermiştir.

Taşkıran (2010), İstanbul’da turizm sektöründe çalışan 602 kişiyle yapmış olduğu görüşmelere binaen gerçekleştirdiği araştırmada, liderlik tarzı ile sessizlik arasındaki ilişkilere yöneldi. Çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, bireysel sessizlik davranışlarının azaldığını bulmuştur. Aynı şekilde, çalışanların etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça ilişkisel sessizlik tutumlarında bir azalma gerçekleştiğini de tespit etmiştir. Yöneticilerin tarz olarak dönüştürücü liderliği belirlemesinin “örgütsel sessizlik” tutumlarının azalmasında etkili olacağını önermektedir.

Alparslan (2010), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nden 150 öğretim üyesiyle yapmış olduğu araştırmada sessizlik iklimi ve “örgütsel sessizlik” kavramları arasında ilişkiye yöneldi. Üst yönetimin tutumları ve iletişim yapısının, “örgütsel sessizlik” üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu tespit etmektedir.

Kahveci, Elazığ’da görev yapan 444 öğretmen üzerinde, “örgütsel sessizlik” ile örgütsel bağlılık kavramları etrafında yapmış olduğu araştırmasında, öğretmenlerin, “örgütsel sessizlik” algılarının yüksek, örgütsel bağlılık düzeylerinin ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. (Kahveci, 2010) ve “örgütsel sessizlik” arttıkça devam bağlılığının düştüğünü bulmuştur. Yöneticilerin eleştirilere açık olması, öğretmenleri konuşmak için cesaretlendirmesi ve öğretmenlerin problemlerine saygı göstermesi gerektiği önerilerini sunmaktadır.

Yanık (2012), İstanbul’da görev yapan 148 öğretmen üzerinde bir araştırma yaparak “örgütsel sessizlik” ve güven ilişkisini masaya yatırmıştır. İletişimin arttığı örgütlerde sessizlik düzeyi azalırken öğretmenlerin yöneticilere güvendiği durumlarda prososyal sessizlik düzeylerinde artış yaşandığını tespit etmiştir. Örgüt içi güven ve iletişimin artırılmasının faydalarına işaret etmiştir.

Şekerli'nin araştırması (2013), öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumu, denetim odağı ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Ankara'da görevli 600 öğretmeni kapsayan araştırma, erkek öğretmenlerin iş tatmininin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre daha dıştan denetimli olduğu, kadın ve erkek öğretmenlerin çalışan sessizliği düzeylerinin, cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermediğini ve çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı yine medeni durum açısından bakıldığında anlamlı bir farklılık göstermediğini bulunmuştur.

Liderlik tarzının sessizlik ilişkisini inceleyen bir diğer araştırmada, Taşkiran (2010) ile aynı sonuçlar bulunmuştur. Kahya (2013) dönüştürücü liderliğin “örgütsel sessizlik”i azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Kahya ayrıca, örgütsel güvenin, sessizlik ve dönüştürücü liderlik ilişkisi üzerindeki etkisinin etkileşimci liderliğin etkisinden daha büyük olduğunu bulmuştur (Kahya 2013).

Kılıçlar ve Harbalıoğlu, “örgütsel sessizlik”in, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ters yönlü bir etkide bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bekar çalışanların daha fazla sessiz kaldığını da tespit eden yazarlar, açıkça konuşmayı destekleyen bir kültürün oluşturulması gerektiğini, ayrıca yöneticilerin verdikleri sözlerde tutarlı olmasının da önemli olduğunu önermektedir (Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014).

“Örgütsel sessizlik”in sebeplerine yönelik çalışmalardan birinde Durak (2014), konuşmanın yararsız olduğu fikrinin, sonucun değişmeyeceğine dair inancın ve insanları kırmaktan çekinmenin akademisyenleri sessiz kalmaya sevk ettiğini bulmuştur. “Örgütsel Sessizlik”in Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi adlı çalışma, öğretim elemanları üzerine demografik faktörler, kurumsal faktörler ve “örgütsel sessizlik” bağlamındaydı ve üniversite yönetimlerinde daha açık katılımcı şeffaf yapının faydalı olacağı önerisini getirdi. Ayrıca yöneticilerin yeniliği destekleyici, demokratik bir yönetim anlayışına sahip olması gerektiği de öneriler arasındadır (Durak, 2014). Yine öğretim üyelerini inceleyen bir başka çalışma, hiyerarşik yapı yüzünden, sessizliğin tercih edildiğini göstermiştir (Tülübaş & Celep, 2014).

İşgören sessizliği ile sinizm arasında istatistiki olarak pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulan çalışmada (Karacaoğlu & Küçükköylü, 2015), yazarlar, kamu çalışanlarının “sinik”

tutumlarının giderilmesinde daha fazla güven telkin eden yönetimin olumlu etkisi olacağını savunmuşlardır.

Kulualp ve Çakmak (2016), “örgütsel sessizlik” türlerinin algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatmini değişkenleri tarafından nasıl etkilendiğini analiz eden ve örgütün zararına olan sessizlik türlerini azaltırken, örgütün yararına olan sessizlik türünü artıran faktörleri ortaya koymayı amaçlayan bir çalışma yapmışlardır. Çalışmanın sonucunda, “Kabullenici sessizlik” üzerinde algılanan örgütsel desteğin etkili olduğunu bulmuşlardır. Savunmacı sessizlik üzerinde algılanan örgütsel destek, yönetimin açıklığı ve iş tatminin anlamlı bir etkisi bulunduğu ortaya konulmuştur. Örgüt yararına sessizlik anlamı taşıyan prososyal sessizlik üzerinde ise iş tatminin anlamlı bir etkisinin olduğunu saptamışlardır. Ayrıca, içsel kontrol odağı, “kabullenici sessizlik”le algılanan örgütsel destek ve savunmacı sessizlikle iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Analiz sonuçlarına göre, örgütte sessizliğin olumlu yanlarından yararlanılması ve olumsuz yanlarından kaçınılması için çalışanlarca algılanan örgütsel destek ve iş tatmini düzeyinin artırılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

2.3. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

“Kültür” kavramı hakkında pek çok tanım getirilmiştir. Farklı disiplinlerin kültür yaklaşımlarına kısaca değinilecektir ama burada, genel hatlarıyla bir tanım ortaya koymakta fayda bulunmaktadır. Kültür, bir topluluğun sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlâk, gelenek ile her türlü beceri ve alışkanlıklar toplamını ifade eden karmaşık bir bütün olarak adlandırılabilir (O’Neal: 202).

Kültürün kelime olarak etimolojik kökenine bakıldığında, Latince’de büyütme yetiştirmek anlamına gelen “colera” ya da “cultura” fiilleri öne çıkmaktadır. Bu bakımdan, kültür sözcüğünün ilkin yetiştirmek ya da büyütme anlamlarıyla ortaya çıktığı düşünülebilir. Ancak, bugün yaygın kullanımda, kültür yukarıdaki tanımla daha çok ilgilidir. Modern kapsamıyla kültür kelimesini, ilk defa Mme De Stael tarafından kullanılmıştır (O’Neal: 202). Voltaire’in de kültürü ilk kez bugünkü anlamında kullandığını savunanların bulunduğunu kaydeden O’Neal’a göre, Voltaire’in bu kavramla kast ettiği daha çok yetiştirme (cultivation) ki bu kelime de Voltaire’e göre kültür insan zekâsının oluşumunu ve gelişimini ifade eder (O’Neal: 202).

Kültür kavramı ne kadar belli bir anlam ve düşünceye sahip olsa da ilerleyen zamanla beraber kavramda değişiklikler ve farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu kavram kendi muhteviyatını içine alan bilim ve sanat dallarında farklı şekillerde de tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu sözlüğünün (TDK, 1998) ilgili maddesinde kültür kavramı:

- Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin,
- Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü,
- Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi ve
- Bireyin kazandığı bilgi olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan kişi kabul edilen Ziya Gökalp’e göre “kültür”, “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında tesanüd meydana getiren müesseseler ‘harsî müesseseler’dir. Bu müesseselerin mecmuu, o cemiyetin harsını teşkil eder. Bir cemiyetin üst tabakasını başka cemiyetlerin üst tabakalarına rapteden müesseseler de ‘medenî müesseseler’dir. Bir neviden olan bu gibi müesseselerin yekûnu ‘medeniyet’ namını verdiğimiz mecmuayı meydana getirir.” (Gökalp, 1972: 1)

Gökalp, “kültür”le “medeniyet”i, aralarındaki ilişkiyi tespitle birlikte, birbirinden ayırmış, kültürün karşılığı olarak Arapça tarla sürmek anlamına gelen *hars* kavramını önermiştir. Kültürü de bireyin üstünde organik bir gerçek olarak kabul etmiştir. Ona göre kültür, toplumu birleştiren düşünce ve kurumların organik bir biçimde bütünleşmiş şeklidir. Gökalp, “Bir topluma özgü sanat, din, gelenekler ve adetlerdir ve dolayısıyla kültür millidir” ifadesiyle kültürün milli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Bu noktada, Gökalp’in ‘hars-medeniyet’ ayırımına dayalı yaklaşımının, 1930’ların sonu itibariyle, Cumhuriyet seçkinleri tarafından gerçeklere uygun bulunmadığı, bu yaklaşımın batılılaşma çabalarının başarıya ulaşmamasının nedenlerinden biri olarak görülerek eleştirildiği ve onun yerine ahlak-teknoloji ayrımı gözetmeyen bir topyekûn batılılaşma siyasetine karar verildiği ve bu çerçevede ‘klasiklerin tercümesi’ olarak bilinen devasa bir projeye girilmiş olduğu da not edilebilir (Bulut, 2015: 24).

Bir başka tanımında, kültür, “insanları karşılıklı olarak bir birleriyle uyuma zorlayan şeyler” ifadeleriyle açıklanır (Douglas, 1986: xxiii). Bu tanımdan, kültürün, her boyuttaki sosyal toplulukların içkin bir unsuru olduğu sonucuna ulaşmak zor değildir. Milletlerin de şirketlerin de ailelerin de o cemiyetler içinde tanımlı ve uyum kurmayı amaçlayan kendilerine ait kültürleri bulunur.

Antropoloji alanındaki öncü çalışmalarıyla bilinen Edward Taylor’ın getirdiği tanım, kültürü, bir topluma aidiyet sonucu ortaya çıkan ahlâk, inanç, bilgi, sanat ve gelenekler gibi alışkanlık ve becerileri içeren bir bütün şeklinde tarif etmektedir (Taylor, 1958: 269). Bu tanımda dikkat çeken bazı noktalar vardır. Öncelikle, bireyi edilgen bir faktör olarak ele almakta ve kültürün, sosyal ortamda oluşarak sosyalleşmeyle aktarılan bir süreci işaret eder. Yine de bireyler, kendi anlayış ve deneyim farklılıklarıyla edindikleri kültür kodlarını iletilebilmektedir. Tanımda ayrıca bireyin neden kültüre ihtiyaç duyduğu noktası açıklığa kavuşturulmadığı görülmektedir.

1871-1950 yılları arasında kültür kavramına yönelik 164 farklı tanım tespit edildiğini hatırlatan Oğuz (2011), halen genel kabul gören ve kapsayıcı bir tanıma varılamamış olmasını gerekçesi olarak kültür kelimesinin birbirinden farklı düşünce sistemlerinde ve entelektüel disiplinlerde önemli kavramlar için kullanılmasına işaret eder. Kültürün sahip olduğu tarihsel ve sosyal boyut belli bir disipline konu olmasının ötesinde öğrenilebilir ve sürekli oluşundan kaynaklanmaktadır. İçinde bulunduğu zamanda göre değişime uğrayan kültürün varlığını koruması bu yolla gerçekleşmektedir (Oğuz, 2011).

Yerli ve yabancı akademik yazında “kültür” kavramına yönelik bazı tanımlara bakmak gerekirse: Koçel, (2001: 25) kültürü, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve simgeler toplamı olarak görür. Kağıtçıbaşı (2004: 344), kavramı, belirli bir toplumun üyelerinin doğal çevrelerinden elde edebileceklerinden daha fazla doyum sağlamak üzere başardığı bütün maddi ve manevi düzenlemeler örüntüsü şeklinde tanımlar. Diğer bir deyişle, toplumun bir üyesi olarak bireyin geliştirdiği tüm bilgi, inanç, düşünce, sanat, ahlâk, adet, gelenek, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuralları kapsamaktadır.

Halis (2001: 111), kavramın, tarihsel kalıtım, içgüdü ve ruh, önem verilen değerler, gelenekler, kahramanlar, yol gösterici felsefe veya bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan bir yaşam tarzı olduğunu ileri sürer. Harris (1987: 1), kültürün

öğrenilen ve kazanılan düşünce, duygu, davranış ve tepkiler ile değer, fikir ve diğer sembolik anlamlar sistemi olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir.

Şimşek vd. (2008: 27), kültürü, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemi olarak görür. Bakan'a (2008: 6) göre kültür, bir topluluğun üyelerinin müşterek deneyimlerinden ortaya çıkan ve nesilden nesle aktarılan paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylar olarak tanımlanmaktadır.

Kaya (2008: 120), bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlâk, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün olarak tanımlar kavramı. Özkalp ve Kırel (2001: 17), kültürün genel olarak bir topluluğun değerlerini, inançlarını, doğru veya yanlışla ilişkin belirledikleri tutumlarını, geçmiş birikimlerini ifade eden, meydana geldiği toplum içerisinde benimsenen ve gelecek kuşaklara aktarılabilme özelliği olan bir kavram olduğunu kaydetmektedir.

Schein (2010), kültürü, hem bizi her zaman kuşatan, devamlı olarak diğerleri ile etkileşimimiz yoluyla yasalaşan ve yaratılan, liderlik davranışı ile şekillenen dinamik bir olay, hem de davranışa yol gösteren ve davranışı kısıtlayan birtakım yapılar, programlar, kurallar ve normlar biçiminde tanımlamaktadır.

2.3.1. KÜLTÜRÜN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Kültür, toplumların yapısı, sosyal ve ekonomik durumlarına bağlı olarak farklılıklar gösterse de kültürün genel hatlarıyla ve evrensel olarak bir takım özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Güvenç (2002: 54), kültürün özelliklerini şu şekilde listeler:

- Kültür, öğrenilebilen bilgi, davranış ve alışkanlıklardır. Kültürün öğrenilebilir olması eğitimin kurallarına, yasalarına ve ilkelerine uygun olması gereğini doğurur.
- Kültür, dil aracılığıyla nesiller boyu aktarılabilen bir özellik taşıır. Bu sayede insanoğlu yaşayarak edindiği deneyimleri kendisinden sonraki nesillere aktarmış ve varlığını sürdürmeyi başarmıştır.

• Kültürün  ğretileri toplumdan topluma değişiklik gösterir. Her toplumun sahip olduğu, yarattığı ve paylaştığı alışkanlıklar toplumun kültürünü oluşturmakla birlikte söz konusu alışkanlıkların sürekliliği de o toplumun sürekliliğine bağlıdır.

• Kültür toplumsal yaşamda oluşan bir unsur olmakla birlikte aynı zamanda bireysel tutum ve davranışlar kültürel doku içinde önemli bir yer tutar. Her ne kadar insan davranışları toplumsal yaşam içinde öğrenilmiş olsa da her zaman toplumun öğrettikleri ile örtüşmeyebilir.

• Kültür, yaşamsal ve toplumsal gereksinimleri karşılayan, işlevsel bir unsurdur. Denenmiş  z m yolları zamanla toplumsal tatmin düzeyi ve alışkanlıkları pekiştirir. Yaşamsal gereksinimlerin evrensel olması bu ihtiyaçları karşılayan kurumların da belli ölçülerde benzer olması kaçınılmazdır.

• Kültür bütünleştirici olduğu kadar ayırıcı güce de sahiptir. Toplumsal boyutta uyum içinde olan kültürler bütünleşme eğilimi gösterirler. Bu bütünlük, tarihsel ve çevresel anlamda çelişkilere sahip kültürlerde kendisini çözülme olarak gösterir ve

• Kültür kavramı hayatla ilgili soyut bir kavramdır. Özünde maddi ya da gözlenebilir bir kavram olmadığını bildiğimiz kültür, gerçeğin bir soyutlamasıdır.

Dönmezer'e göreyse (1994), kültürün özellikleri şunlardır:

- Kültür bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür "al meti farika"dır.
- Kültür toplum değerlerini bir bütün hâline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.
- Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür  ğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.
- Kültür değişebilir ve

- Sosyal kişiliğin belirip oluşmasında kültür, bütün toplumlar bakımından egemen bir faktördür.

Toparlamak gerekirse sonradan kazanılan alışkanlıklar bütünü olarak basitçe tanımlanabilecek kültür, sürekliliğe sahiptir, toplumsal boyutludur, insanların ihtiyaçlarına yönelen ve bir tatmin amaçlayan, değişime açık kurallardan oluşmuştur. Ayrıca, kültür, toplumda bir bütünleşme ve aidiyet sağlarken, bazen toplumların içsel çelişkileri yüzünden ayrışmalara da yol açabilir. Toplum içindeki maddi ve manevi unsurlar arasındaki uyumu da gerektiren soyut bir boyutu da bulunur.

2.3.2. KÜLTÜR TÜRLERİ

Sahip olduğu bazı farklı özelliklere göre, kültür kavramı değişik ayrımlara tabi tutulmuştur.

2.3.2.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Yaygınlık derecesine göre yapılan bir sınıflandırma, genel kültür ve alt kültür şeklinde bir ayrımı ortaya çıkarmıştır. Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardan ibarettir (Çağlar, 2013: 8). Eroğlu'na göre (1996: 109) genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür. Eroğlu, alt kültürü de genel kültürü oluşturan çok sayıda sistemlerin genel bir ismi olarak değerlendirir. Erdoğan (1994), alt kültürlerin bazı hâkim değerleri kapsamakla birlikte kendilerine has bir takım yaşam şekilleri ve değerleri de barındırdığını söyler.

2.3.2.2. Maddi ve Manevi Kültür

Teknolojik aygıtlar, mimari ve sanatsal eserler, üretim araçları gibi dokunulabilir unsurlar, maddi kültür kapsamında görülebilir. Bu bakımdan maddi kültürün, el emeğinin ham maddeyi belirli bir biçimde işlemesi, ona şekil vermesiyle oluştuğu söylenebilir (Özkalp, 1995). Manevi kültür ise tam tersine soyut unsurları kapsar. Mesela, dini ve siyasi inançlar, dil ve lehçeler, örf ve hukuk, ahlâk anlayışı, doğum, evlilik ve cenaze törenleri gibi sosyal olaylardaki her türlü gelenek ve görenek gibi birçok unsur bu sınıf, çocuk yetiştirme biçimleri toplumun manevi kültürünü oluşturur.

2.3.2.3. Karşı Kültür

Karşı kültür, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşimi olan aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla nakledilen bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlar olarak tanımlanabilir (Köse vd, 2001). Karşı kültürü savunanlar, genel kültürü kısmen veya tamamen zayıflatmak veya yıkmak için, yapay bir kültür oluşturmak isterler ve bunu yaparken, toplumda hoşgörü sınırlarını aşabilir, toplumun kural ve değerleriyle çatışabilir, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında konumlanabilirler (Eroğlu, 1996).

2.3.2.4. Üçlü Ayrım

Bunlara ek olarak kültürün bireylerin hususi hayatları içinde öğrenilme süreçleri ve zamanları açısından, sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür şeklinde üçlü bir ayrım yapılabilmektedir (Erdoğan, 1994: 124):

2.3.3. KÜLTÜRÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

- **Dil**

Dil, kültürü geliştirir, sosyal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık eder ve kültürün nesilden nesle aktarılmasını sağlar. Böylece kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur (Eroğlu, 1996).

- **Din ve İnançlar**

İnsanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde rol oynayan bir sosyal kurum olarak tanımlanabilecek din, kültürün temel öğelerinden birini oluşturur. İnançlar, bireyin özel ve sosyal dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonu olarak tanımlanabilir. İnançlar arasındaki benzerliklerin miktarı, toplumların kültürel bağlarının kuvvetinin de bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Özkalp, 1995).

- **Törenler ve Seremoniler**

Törenler, bir örgütün temel değer ve amaçlarını, neyin ya da kimin önemli olduğunu açıklamak, sembolize etmek ve pekiştirmek için, o örgüt için özel anlam taşıyan olay veya eylemleri hatırlatan özel toplantılardır. Törenlere örnek olarak bazı günler, haftalar,

bayramlar, gösteriler, kutlamalar, merasimler, partiler, kabul günleri, balolar, kokteyller, toplu piknikler, spor karşılaşmaları, mezuniyet törenleri gibi faaliyetler sayılabilir (Nemli, 2007: 63). Törenler, “örgüt kültürü”nün bir kutlama aracıdır ve örgütün kültürel değerlerini pekiştirip üyeleri arasındaki bağlılığı artırır.

- **Hikayeler**

Örgütsel hikayeler, örgütün geçmişindeki kimi önemli olayları aktararak örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörleridir (Bakan vd., 2004: 55). Törenler gibi, hikâyeler de üyelerin örgütün temel değerlerini benimsemelerini ve faaliyetlere uyumlarını kolaylaştırır. Tamamen doğru olsun veya olmasın, anlatılan hikâyeler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görür (Aykanat, 2010: 64).

- **Mitler**

Mitler gelenekler, efsaneler, öyküler, tercihler ve önyargılardan türemekte olup kültürün gerçekliğini nasıl yorumladığı ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını ifade eden ve gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen idealleştirilmiş ve abartılmış hikâye ve masallardır (Bakan vd. 2004: 58). Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı düzeylerdeki örgüt üyelerine ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan duruma dönüştüğünde ya da örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir (Çelik, 2007: 69).

- **Değerler**

Değerler önemli ölçüde din, ideoloji ve inançlar ekseninde şekillenir. Erdoğan (1994), değerleri, kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavram ve fikirlerle ilgili topluluklar olarak niteler. Bu bakımdan, değerlerin, bireysel davranış ve tutumlarda bir belirleyici ölçüt olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir.

- **Normlar**

Normlar, belirli rolleri olan kişilerin uymaları gereken kurallar, emirler ve ölçüler şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 1994). Normların, kültürel değerlerce belirlendiğini

söylemek mümkündür ve bu değerlerin, bir konuda atılacak adımları ve seçilecek yöntemleri kısıtladığı da doğrudur. Değerler, kişilerin, doğru ve yanlış ayrımını yaparken başvurulan referanslarken bu tercihlerin sonucu normları oluşturur (Özkalp, 1995).

Örgütsel bağlamda, normların, çalışan davranış ve tutumlarının önceden tespitinde fayda sağlayabileceğini savunmak mümkündür. Yöneticiler bir örgütün kültürünü oluşturmaya çalışırken örgüt içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetim ilkelerini söz konusu normlara uydurmak zorundadırlar. İnsanı tanımada, özellikle yöneticilerin çalışanları tanımlarında değer ve normlar önem taşırlar.

- **Semboller**

Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirlerinin ve duygusal mesajlarının birbirine aktarılmasını sağlayan, özel anlamlar taşıyan ve “örgüt kültürü”nün göstergeleri olarak tanımlanan objeler, hareketler ve olaylardır (Yalazan, 2006: 47). Organizasyonun içinde yer aldığı binanın tasarımı ve fiziksel görünümü, üyelerin kıyafet biçimi, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. semboller aracılığıyla organizasyonun sahip olduğu “örgüt kültürü” hakkında bilgi edinebiliriz. Bir işareti simge veya sembol yapan, onun bir anlam ve değeri temsil etmesidir. Semboller, çağrışım yoluyla duyguları hatırlatır ve karşılık geldikleri değerler yoluyla toplumlarda bir hareket oluşturur. Dilin kullanımındaki bazı özel durumlar, el selamı, bayrak, renkler gibi simgelere, her toplumda rastlanır. Sembollerin ifade ettiği anlamlar, ait oldukları kültürü benimseyenler için aynıdır.

- **Tutumlar**

Tutum kavramını, bireyin, inanç, duygu ve davranışlarına bağlı olarak herhangi bir nesneye karşı tutarlı bir şekilde gösterdiği eğilim şeklinde tanımlamak mümkündür. Tutumlar bir hüküm ya da karar vermeden önce bilinmesi gereken genel şartlar ve hükümlerin düşünsel yönüyle ilgilidir (Özkalp ve Kocacık, 1991). Tutumlar, deneyim ve gözlemlere göre değişmesi açısından inançlarla bir benzerlik gösterse de davranışlarla desteklenerek somut bir şekilde ortaya konulmaları açısından inançtan ayrılırlar (Levy & Williams. , 2004: 888).

- **Örf ve Adetler**

Örf ve adetleri, insanların bir toplum içinde günlük hayatı sürdürme yöntemlerini ve belli başlı hadiseler karşısındaki tavırlarını belirleyen, yaygın kabul gören, uzun yıllarda yerleşmiş ve kökleşmiş kurallar şeklinde tanımlamak mümkündür. Toplumlar, bu kurallara uyulmasını sağlamak için bazı baskı yöntemlerine sahip olabilir (Dönmezer, 1994: 245). Adet ve örf arasında, bu yaptırımların varlığı ve şiddeti belirleyicidir. Bir gelenek hakkında açıkça bildirilen bir yaptırım veya ceza söz konusuysa örf, yoksa adet diye tanımlanabilir. Örfte aykırı davranışlara, bazı toplumlarda öldürmeye varan şiddette ciddi müeyyidelerin uygulandığı görülmektedir.

- **Yasalar**

Yasalar, bir rıza ilişkisiyle toplum tarafından yetkilendirilmiş örgütlerin koyduğu resmî ve yazılı kurallardır. Uyulmaması halinde, arkalarında devletin zorlayıcı desteğini bulmaktadırlar (Dönmezer, 1994). Örf ve adetlerden farklı olarak; yasalar bilinçli olarak, belli durumlar gözetilerek oluşturulur ve yürürlüğe konulur.

- **Ahlâk Kuralları**

Ahlâk kuralları, bir toplumda bireyler arası ilişkileri düzenler ve ayıplama, küçük görme şeklinde manevi yaptırımları bulunur. İnsanlar, ahlâk kurallarına, toplumun kendisi hakkındaki tepkisinden veya dışlanmadan çekindiği oranda uyar. (Akıntürk, 1991:5)

- **Liderler ve Kahramanlar**

Temel değerler ve inançlar nasıl “örgüt kültürü”nün özünü oluşturuyorsa lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeler, o kültürün gücünü temsil ederler (Turan, 2011: 55). Liderler, örgüt üyelerine rol modelliği yaparak “örgüt kültürü”nün gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar (Bakan vd., 2004: 44). Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir ve örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Şahal, 2005: 38).

2.3.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

“Örgüt” sözcüğü, Yunanca “*organon*” yani “*uzuv*” kelimesinden gelmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü kavramı, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat olarak tanımlamaktadır.

“Örgüt kültürü” “örgüt” ve “kültür” gibi tanımlanması zor iki kelimenin oluşturduğu karmaşık bir kavramdan oluşur ve bu kelimelerin birleşmesiyle oluşan yeni kavramın açıklanması ve tanımlanmasında da zorluklar çekilmiştir. “Örgüt kültürü”, bir kurumun, bölümün veya takımın, ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Daha basit bir tanımla “örgüt kültürü”, o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir. Literatürde de örgüt ile ilgili farklı alanlardan pek çok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları, aşağıda Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Bazı Araştırmacılarca Ortaya Konulan Örgüt Kültürü Tanımları

YAZARLAR	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI
Armstrong 1990:206	“Örgüt kültürü”, örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir.
Barley, 1983:393	“Örgüt kültürü”, bir örgüt içindeki ortak algı ve yorumlar sonucu oluşan beklentiler toplamıdır.
Başaran, 1984: 45	İş görenlerce meydana getirilerek gelecek kuşaklara iletilen, örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerden oluşan bir örüntüdür.
Berrio, 2003:1	“Örgüt kültürü”, “örgüt kültürü”nün açıklaması, neyin değerlendirildiğini, baskın liderlik stilini, dili, sembolleri, prosedürleri, adetleri ve bir örgütün iteleyeni başarı tanımlarını içermektedir.
Çınar, 1999: 37	Çalışanların davranışlarını ve örgütün görünüm şeklini etkileyen değer yargıları ve davranış tarzı sistemidir.
Daft vd. 2010: 399.	Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyelere aktarılan ve örgüt çalışanlarının anlayış ve inanışlarına rehberlik eden normlar ve değerler setidir.
Dahler, 1994: 3	“Örgüt kültürü”, bir çeşit kutsallık yüklenen moralite (ahlâki esaslar) ve değerlerden oluşur. Değerler, bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardım eden bir olgudur.
De Witte ve Van Muijen, 1999:500	Davranışsal normların, insan doğasının ve bazı gizli varsayımların bir yansımasıdır.

YAZARLAR	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI
Denison 1990:2	“Örgüt kültürü” öğelerinin geçmişte iyi sonuç veren ve üyelerin gelecekte de iyi sonuç vereceğine inandığı stratejileri gösterdiğini işaret etmiştir.
Dill, 1982:307	“Örgüt kültürü”, bireyleri harekete geçiren ve onların hareketlerine anlam veren bir grubun paylaşılan inançları, ideolojisi ve dogmalarıdır.
Doğan, 2007:104	“Örgüt kültürü”, bir örgüt tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır.
Erdem, 1996:28	“Örgüt kültürü”, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür.
Erengül, 1997:25	“Örgüt kültürü”, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir.
Goffee & Jones, 2000	“Örgüt kültürü”, bir kurumun, bölümün veya takımın, ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Daha basit bir tanımla “örgüt kültürü”, o yerde işlerin nasıl yürüdüğüne göstergesidir.
Güçlü, 2006:148	“Örgüt kültürü”, bir örgütteki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.
Hasanoğlu, 2004:47	“Örgüt kültürü”, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir.
Hofstede vd., 2010:47	Bir organizasyonun üyelerini diğer organizasyonların üyelerinden farklılaştıran düşüncelerin kolektif programlanmasıdır
İlhan, 2006:275	“Örgüt kültürü”, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlamış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir.
Karcıoğlu, 2001:268	“Örgüt kültürü”, bir grubun veya bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıltılar, semboller ve uygulamalar

YAZARLAR	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI
	bütünüdür.
Kotter ve Heskett, 1992:4	Grup üyeleri zamanla değişse bile bir grup içerisindeki insanların paylaştığı süregelen değerler
Kreitner ve Kinicki, 2001:68	İşletmenin kişiliğini şekillendiren ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer ve inançlar bütünüdür.
Lewis vd., 2003:548	“Örgüt kültürü”, bir örgütteki yaşam biçimidir ve genel olarak organizasyonlarda gelişen paylaşılmış değerler ve uygulamalardır.
Murat ve Açıkgoz, 2007:3	“Örgüt kültürü”, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.
Mwaura vd. , 1998:212	“Örgüt kültürü”, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve göreceli olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerlerdir.
Okay; 1998:197	Davranışsal normları sağlamak amacıyla biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir örgüt içerisinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi
Oudenhoven, 2001:90	“Örgüt kültürü”, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir.
Pettigrew, 1979:571	Pettigrew özel bir antropolojik dokunuşla, “örgüt kültürü” kavramını ilk kullanan kişi bilindir. Ona göre, kavramın tanımı, belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak nitelendirirken, kültürün varlık nedenlerini; sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitlerdir.
Rousseau, 1990	Araştırmacıların genellikle kültürün sadece birkaç boyutuna yoğunlaşmalarını eleştirerek, onu çok katmanlı bir döngü şeklinde tanımlamayı tercih etmiştir. Buna göre, kültür, hemen ulaşılabilir dış katman ve erişimi zor iç katmandan oluşmaktadır ve varsayımlar, değerler, duygular, normlar ve etkinlik örüntüleriyle toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir.
Quinn 1988:66	“Bu işleri burada nasıl yapıyoruz?” cümlesinin altında yatan değerler ve varsayımlar kümesi.
Reichers ve Schneider, 1990	İklim ve kültür kavramını yer yer birbirinin yerine kullandılar. Tanım olarak örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmî olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabuller şeklinde bir tarifte bulunmuşlardır.
Runge ve Hames, 2004:412	“Örgüt kültürü”, örgüt üyelerinin kendi ve diğerlerinin davranışlarını analiz etmek için referans bir çerçeve olarak kullanılan, sosyal olarak öğrenilmiş paylaşılan değerler ve beklentilerdir.
Sanchez ve Yurrebaso, 2009:97	“Örgüt kültürü”, bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyeler tarafından ortaya konulan paylaşılmış amaçlar sistemidir.
Schein, 2010:1	Bizi daima çevreleyen, başkalarıyla etkileşimimiz sayesinde sürekli

YAZARLAR	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI
	olarak icra edilen ve yaratılan ve liderlik davranışıyla şekillenen dinamik bir olgu ve davranışları kısıtlayan bir takım yapı, rutin, kural ve yasalarıdır.
Schwartz ve Davis, 1981:33	“Örgüt kültürü”, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.
Stephans, 1989:37	“Örgüt kültürü”, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, birtakım varsayımlardır.
Stewart, 1997:72	Stewart'a göre “örgüt kültürü”nün iki ana unsuru bulunur. Birincisi insanların, birbirleriyle güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan topluluklarıyla ürettikleri sosyal sermaye; diğeri de zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulan bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermaye.
Taylor, Doherty ve McGraw, 2008:85	“Örgüt kültürü” bir organizasyonda işlerin nasıl yapıldığı hakkındaki öz değerler, inançlar ve varsayımlardan ibarettir.
Topaloğlu ve Kara, 2004:123	“Örgüt kültürü”, örgütte çalışan bireylerin ortak bir yol izlemesini sağlayan düşünsel bir paradigmadır.
Yarbrough, vd., 2011:558	Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireylerin ve grupların bir uyum içerisinde çalışmalarını sağlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değer, inanç ve varsayımlar sistemidir.
Watson, 2004:116	Ortak düşünce ve yaklaşım tarzlarının gelişimine zemin hazırlayan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve uyulan anlamlar ve değerler bütünüdür.
Zamanou and Glaser, 1994:476	Örgütsel yaşam ve örgütsel kimlikle ilgili felsefe ve göstergelerin temelini oluşturan kolektif paylaşımlardır

Kaynak: Tablo ilgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4: Bazı Araştırmacıların Ortaya Koydukları Örgüt Kültürlerinin Farklılıkları ve Benzerlikleri

YAZAR	FARKLILIKLAR/BENZERLİKLER
Armstrong 1990:206	Armstrong, "örgüt kültürü"nde nasıllığa dikkat çekmiştir. Ona göre "örgüt kültürü" paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir. Bu yönüyle Barley'in beklentiler anlayışıyla bir uyum içerisinde.

YAZAR	FARKLILIKLAR/BENZERLİKLER
Barley, 1983:393	Barley'e göre "örgüt kültürü" bir örgüt içerisinde oluşan beklentilerin toplamıdır. Bu yönüyle hem Armstrong'a hem de Erengül'e benzemektedir.
Başaran, 1984: 45	Başaran, "örgüt kültürü"nü gelecek kuşaklara iletilen bir örüntü olduğunu ifade ederek, Kotter ve Heskett'teki "süre gelen değerler" fikrine yaklaşmaktadır. Her iki "örgüt kültürü"nde de temel fikir "devamlılık"tır.
Berrio, 2003:1	Berrio, "örgüt kültürü"nü âdetler, semboller ve prosedörler ile açıklayarak hem Armstrong ile hem de Çınar ile benzerlik göstermektedir.
Çınar, 1999: 37	Çınar, "örgüt kültürü"nü değer yargıları ve davranış tarzı olarak incelemiştir. Bu husus itibariyle Daft'ın anlayışına yakın bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir.
Daft vd. 2010: 399.	Daft'ın "örgüt kültürü" modeli ile Dill'in "örgüt kültürü" modeli, ahlâki açıdan rehberlik eden normlar ve değerler sistemi bakımından benzerlik göstermektedir. Çınar'ın da "örgüt kültürü" bu çalışmalara bu hususta benzemektedir.
Dahler, 1994: 3	Dahler'de "örgüt kültürü", ahlâki esaslardan, kolektif bütünleşmeden oluşmaktadır. Bu nokta Daft'ın ve Çınar'ın da çalışmalarında mevcut olup Dahler ile benzerlik göstermektedir.
De Witte ve Van Muijen, 1999:500	De Witte ve Van Muijen'in "örgüt kültürü" tanımı ile Dahler'in ahlaki esaslar ve davranışsal normları benzerlik göstermektedir.
Denison 1990:2	Denison'un tanımladığı "örgüt kültürü" ile Daft'ın "örgüt kültürü" mevcut üyeler tarafından paylaşılıp, yeni üyelere aktarıldığı düşüncesi ile birbirleriyle örtüşmektedir.
Dill, 1982:307	Murat ve Açıkgoz'un "örgüt kültürü" tanımındaki bireylerin davranışlarını şekillendirip, üyelerce paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünü ifadeleri Dill'in "örgüt kültürü" modeli ile örtüşmektedir.
Doğan, 2007:104	Doğan'ın "örgüt kültürü" tanımı Stephans'ın tanımındaki çevreyle uyum ve işsel bütünleşme sırasında öğrenilerek grup üyelerine öğretildiği ifadeleri ile benzerdir.
Erdem, 1996:28	Erdem'in "örgüt kültürü" modeli ile İlhan'ın "örgüt kültürü" modeli belirli bir grubun işsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken keşfettiklerini yeni üyelere aktardıklarını savunmaktadır.
Erengül, 1997:25	Karcioğlu'nun "örgüt kültürü" tanımı Erengül'ün "örgüt kültürü" tanımı ile örtüşmektedir.
Goffee & Jones, 2000	Goffee ve Jones "örgüt kültürü" tanımında, Kotter ve Heskett gibi "örgüt kültürü"nü çalışanların paylaştığı ortak değerler olduğunu söylemektedir.

YAZAR	FARKLILIKLAR/BENZERLİKLER
Güçlü, 2006:148	Güçlü ile Hasanoğlu'nun yapmış olduğu örgüt tanımları birebir örtüşmektedir ve "örgüt kültürü"nü, bir örgütteki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlarlar.
Hasanoğlu, 2004:47	Hasanoğlu'nun tanımı Kreitner ve Kinicki'nin tanımı ile benzerlik göstermektedir.
Hofstede vd., 2010:47	Hofstede'nin "örgüt kültürü" tanımı ile Sanchez ve Yurrebaso'nun "örgüt kültürü"ü tanımı bir örgütü diğerinden ayıran ifadeleri tanımları benzer kılmaktadır.
İlhan, 2006:275	Erdem'in "örgüt kültürü" tanımı ile İlah'ın "örgüt kültürü" tanımı birbiri ile benzerlik göstermektedir.
Karcıoğlu, 2001:268	Karcıoğlu'nun tanımındaki örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları değerler olduğu ifadesi Mwaura'nın tanımı ile benzerdir.
Kotter ve Heskett, 1992:4	Kotter ve Heskett'in "örgüt kültürü" tanımı örgüt üyelerinin paylaştığı değerler ifadesi ile Mwaura'nın tanımı örtüşmektedir.
Kreitner ve Kinicki, 2001:68	Hasanoğlu ve Güçlü'nün tanımlarının benzerliğine Kreitner ve Kinicki'nin "örgüt kültürü" tanımında eşlik etmektedir.
Lewis vd., 2003:548	Lewis'in "örgüt kültürü" tanımındaki paylaşılmış değerler kavramı Goffee ve Jones'un ortak değerler kavramıyla örtüşmektedir.
Murat ve Açıkgöz, 2007:3	Murat ve Açıkgöz'ün "örgüt kültürü" tanımı grubun paylaşılan inançların bütünü olduğu ifadeleri ile Dill'in "örgüt kültürü" tanımına benzemektedir.
Mwaura vd. , 1998:212	Erengül ve Quinn'in tanımında işlerin nasıl yapıldığı sorusunu karşılmasıyla benzerdir. Ayrıca Mwaura "örgüt kültürü" tanımında durağan inançlar ve tutumlardan bahsederken Rousseau, Kotter ve Heskett "örgüt kültürü"nü daha çok süregelen değerler ve bir süreç olarak nitelendirmişlerdir.
Okay; 1998:197	Okay'ın "örgüt kültürü" tanımı grubun paylaşılan inançların bütünü olduğu ifadeleri ile Dill'in ve Murat ve Açıkgöz'ün "örgüt kültürü" tanımlarına benzemektedir.
Oudenhoven, 2001:90	Oudenhoven'ın benimsediği "örgüt kültürü" fikri Sanchez ve Yurrebaso'nun üyeler tarafından ortaya konulan paylaşılmış amaçlar sistemi yorumuna benzemektedir.
Pettigrew, 1979:571	Pettigrew ve Dill'in "örgüt kültürü" tanımları paylaşılan inanölar, ideoloji ve dogmalar fikri yönünden benzerlik göstermektedir.

YAZAR	FARKLILIKLAR/BENZERLİKLER
Rousseau, 1990	Rousseau “örgüt kültürü”nü bir toplumsal süreç olarak nitelerken Kotter ve Heskett’in süregelen değerler tanımı ile hemfikirolmaktadır.
Quinn 1988:66	Quinn’in tanımında nasıl sorusuna aradığı cevap ile Armstrong ve Taylor, Doherty ve McGraw’ın “örgüt kültürü” modelleri benzerlik göstermektedir.
Reichers ve Schneider, 1990	Reichers ve Schneider’in ortaya çıkan kabuller yorumu Schein’in davranışları kısıtlayan birtakım yapı, kural ve yasalar yorumuna benzemektedir.
Runge ve Hames, 2004:412	Runge ve Hames, Watson, Okay, Lewis “örgüt kültürü”nü tanımlarken paylaşılan değerler ve beklentiler yorumu dolayısıyla birbirlerine benzemektedirler.
Sanchez ve Yurrebaso, 2009:97	Sanchez ve Yurrebaso “örgüt kültürü” tanımında Hofstede gibi bir örgütü diğerlerinden ayırdığını söylemiştir.
Schein, 2010:1	Schein’in davranışları kısıtlayan birtakım yapı, kural ve yasalar yorumu Reichers ve Schneider’in ortaya çıkan kabuller yorumu ile örtüşmektedir.
Schwartz ve Davis, 1981:33	Schwartz ve Davis “örgüt kültürü” tanımında örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar bütünü olduğunu söyleyerek Yarbrough’un tanımı ile örtüşmektedir.
Stephans, 1989:37	Stephans’ın “örgüt kültürü” tanımı Doğan’ın tanımındaki çevreyle uyum ve işçel bütünleşme sırasında öğrenilerek grup üyelerine öğretildiği ifadeleri ile benzerdir.
Stewart, 1997:72	Stewart’ın “örgüt kültürü” tanımındaki entelektüel sermaye yorumu Topaloğlu ve Kara’nın dile getirdiği düşünsel paradigma yorumuna yakındır.
Taylor, Doherty ve McGraw, 2008:85	Taylor, Doherty ve McGraw’ın “örgüt kültürü” tanımında işlerin nasıl yapıldığı ifadeleri ile Armstrong’un tanımı ile örtüşmektedir.
Topaloğlu ve Kara, 2004:123	Topaloğlu ve Kara’nın dile getirdiği düşünsel paradigma yorumu Stewart’ın entelektüel sermaye yorumuna benzerdir.
Yarbrough, vd., 2011:558	Yarbrough’un “örgüt kültürü” tanımındaki örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve varsayımlar sistemi ifadeleri Schwartz ve Davis’in tanımı ile örtüşmektedir.
Watson, 2004:116	Watson’un “örgüt kültürü” tanımındaki örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve varsayımlar sistemi ifadeleri Murat ve Açıköz’ün tanımı ile örtüşmektedir.
Zamanou and Glaser, 1994:476	Zamanou and Glaser’in “örgüt kültürü” tanımındaki kolektif paylaşımlar fikri Watson ile Schwartz ve Davis’in “örgüt kültürü” tanımındaki paylaşılan inançlar ve beklentiler fikrine benzemektedir.

Kaynak: Tablo ilgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Her ne kadar tanım üzerinde bir görüş birliği sağlanamamış olsa da araştırmacıların genel olarak uzlaştıkları konular: Bütüncül olması, tarihsel niteliklere sahip olması, antropolojik konularla ilgisinin olması, toplumsal yapısının olması, esnekliğinin olması ve değişimin olmasıdır.

2.3.5. İŞLETMELER AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

İŞletmeler açısından kültürün ne anlam ifade ettiği, özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu bölümde tafsilatıyla açıklanan kurum kültürü kavramı, her türlü organizasyonun genel karakteristiği üzerinde değil sadece, onun başarı ve hayatiyeti üzerinde de etkilidir.

Tekrar etmek gerekirse, kurumsal kültür bir örgütün üyeleri arasında paylaşılan - bu paylaşma gönüllü olmasa bile çoğunlukla yaptırımı bulunan bir davranış kodu şeklinde bilinir ve kabul edilir - inanç, ideoloji, ilke ve değerler bütünüdür. Kültürün İŞletmeler açısından anlamını kavramak için akılda tutulması gereken önemli anahtar kelimelerden biri, onun paylaşılmasıdır.

Bir çalışanın haftalık 45-50 saat geçirdiği, çoğu zaman öz ailesinden daha fazla İŞ arkadaşlarıyla, muhatap olduğu İŞ ortam ve süreçleriyle arasında kuvvetli bir ilişki oluşması yadırğanmamalıdır. İki taraflı bir ilişki söz konusudur burada. C. L. Cooper ve S. E. Jackson (1997), ikili ilişkinin varlığını kabul etmekle birlikte, asıl önemli etkinin, kurumdan çalışana yönelik olduğunu, daha net bir ifadeyle, kurumun üyelerine aşıladığı değerlerin daha önemli olduğunu savunur.

Çalışanların İŞe yaklaşımları ve İŞ yapış şekilleri, ait oldukları kurumun kültüründen kaçınılmaz olarak etkilenir. Ama aynı zamanda, çalışanlar da sadece yönetici ve karar alıcı noktada bulunanlar değil, sıradan çalışanlar bile, kurumlarının kültürlerini şekillendirici bir etkiye sahip olabilirler. Bireylerin kurum kültüründen etkilenmeleri İŞ hayatlarıyla sınırlı kalmaz. Kendi hususi hayatlarına ve İŞ harici ilişkilerine yansıyan boyutları da olur (Lowe, 2013).

Paylaşım kavramını akılda tutarak kültürün işletmeler açısından ifade ettiği değer ve boyutları aşağıdaki temel başlıklar altında incelemek mümkündür.

Birlik

Modern anlamda işletmeler ve sair örgütler, farklı kültürel arka planlara sahip, muhtelif demografik kökenlerden gelen, çeşitli ideolojik inanç ve değerler taşıyan bireylerden oluşur. Bu derece birbirine benzemez unsurları bir arada tutup ortak bir hedefe asgari sürtünme ve enerji kaybıyla hareket ettirebilmek kolay değildir.

Bu bakımdan paylaşılan kurumsal kültür, çalışanların farklılıklarını gözardı edebilecekleri, hatta eritebilecekleri bir platform sunar. Aralarında bir dil, hususi iletişim kanallarından oluşmuş bir anlaşma zemini sunar. “Örgüt kültürü”, karşılıklılık, bağımlılık ve ortak öğrenme yollarıyla, bir arada varolmanın ve birlikte deneyim kazanmanın öğrenilmesi sürecidir (E. Kram and D. T. Hall, 1996).

Ortak kültür, örgüt üyeleri arasında bir tür eşitlik algısının oluşmasına da katkı sağlar. Terfi, tayin ve hakedişlerin itasında kuralların belli, açık ve biliniyor olması, bütün üyeler arasında muamelelerde adalet duygusunun sağlanmasında yardımcı olur.

Sadakat

Kurum kültürünün çalışanların motivasyonunda ve ait oldukları kuruma sadakat beslemelerinde belirleyici bir rol oynar. Kuruma yönelik aidiyet hissinin gelişmesine ve artmasına zemin sağlayan bir kültürün varlığı, üyelerin bütün örgütün iyiliği ve çıkarları için hareket etmesini sağlar. Çalıştıkları kurumun başarısında pay sahibi oldukları algısı, daha büyük bir şeyin parçası oldukları hissiyle, bireysel başarıdan daha fazla tatmin sağlar. Bu da zorlama ve teşviklerin bulunmadığı durumlarda bile çalışanların gayretini tetikler.

Rekabet

Aşırı bürokratik ve her şeyin kitabi kurallara bağlı işlediği örgütlerde, rekabetin olumlu etkilerinin örtük kaldığı veya hiç ortaya çıkmadığı bilinen bir durumdur. Bu bakımdan, çalışanlar arasında sağlıklı bir rekabetin varlığını temin edecek derecede hareket sahası öngören bir kurumsal kültürün varlığı önemlidir. Sürtüşmeye dayanmayan, daha iyinin

adil biçimde ödüllendirildiği, tayin, terfi ve maaş düzeyi gibi teşviklerin performansı yansıttığı örgütlerde, rekabetin enerjisi bütün örgütün ilerlemesini hızlandıracaktır.

Belirlilik

Örgütsel kültür, çalışanların rol ve sorumluluklarının net bir şekilde tespitini öngörür. Herkesin yön ve hedeflerini ve kendilerinden neler beklendiğini bilmesi, enerjilerini belli bir noktaya yoğunlaştırmalarını temin eder.

Kimlik

Bir örgütün kültürü ile kimliği arasında karşılıklı örten bir ilişki vardır. Kimlik, kültürün yüzüdür, denebilir. Willi Durant'ın, yanlışlıkla Aristotle'a atfedilen, "Bizi biz yapan, sürekli tekrarlayarak yaptığımız şeylerdir. Demek ki mükemmellik, bir eylem değil, bir alışkanlıktır," (Durant, 1961: 87) ifadesi bu kavramın açıklaması olarak anılabilir. Bu açıdan, sadece çalışanlara yönelik değil, örgütün muhatap olduğu üçüncü taraflar için de kültürün ne ifade ettiğiyse yakından ilgilidir. Bir firmanın müşterileri, o firmayı bu kimliğiyle tanır ve güven veya güvensizlik ekseninde ilişki geliştirirler. Bir diğer değişle, örgütün temsil ettiği markanın değerinde, algılanmasında ve gelişiminde, kültürün belirleyici bir etkisi bulunur.

İnovasyon

Kültür, bir örgütün gelişme ve büyümesini en başta şekillendiren unsurların başında gelir. İnovasyonun, her şeyden önce, örgütlü yapılarda daha çok ve hızlı çıktığı bir gerçektir. Demokratik ve paylaşımcı idari ilkeler üzerine kurulu örgütlerin, daha yaratıcı kararlar alabildiği, inovasyon, kalite ve mükemmeliyet gibi konularda, otokratik veya lider eksenli örgütlere göre daha avantajlı olduğu bilinen bir durumdur (Poškienė, 47). Bireyselci kültürün hâkim olduğu örgütlerde, üyelerin şahsi inisiyatifleri övülürken, bu durum, bireylerin çıkarlarının örgütün genel çıkarının üzerinde değerli görülmesine yol açabilir.

2.3.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ

“Örgüt kültürü” üzerine çalışmalar, 1930’lu yıllara kadar gider. Sosyal antropoloji alanında tanınmış isimlerden Elton Mayo ve William Lloyd Warner, ilk defa antropolojiyi kullanarak başlattıkları “Hawthorne Araştırmaları”yla, fiziksel çalışma şartları ve verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen deneyler yapmış ve işletmelerin insan davranışları üzerindeki etkilerini mercek altına tutmuştur. Warner, daha sonra sosyal yapıyı oluşturan yetenek gruplarına antropolojik metotları uygulayarak yapmış olduğu çalışma ile toplumu etkileyen davranış, değer ve tutumları incelemiştir. “Yankee Şehri Araştırmaları” adını verdiği bu çalışma ile sosyal değişim ve teknolojik yeniliklerin çalışanlar ve ilişkileri üzerine etkilerini incelemiştir ve 1929’dan başlayıp 1939’a kadar süren bu araştırmalarını altı ciltlik bir eser olarak yayınladı. Warner bu çalışmasının bir bölümünde de toplumun kültürünün nasıl şekillendiğini incelemektedir.

1930’lardan itibaren gelişen davranışçı Neo-Klasik yaklaşım, klasik Taylorist yaklaşımdan farklı olarak işletmelerin insani boyutlarını analiz etmeye başlamıştır. Bu dönemde bir kavramlaştırma yapılmamış, daha çok somut insan davranışları ve bunların işletme koşulları ile ilişkileri incelenmiştir (Koçel, 2001: 142). Daha sonraları yine neo-klasik yaklaşımı benimseyen Chester Barnard’ın örgütlerin gayri-resmi yapısı bağlamındaki değer, norm ve duygular üzerine çalışması, bu alandaki öncü çalışmalardan biri olmuştur. Grup normu ve örgüt iklimi kavramını ilk defa kullanan Kurt Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırması ve George V. Homans’ın psikolojik bir analiz yaparak gruplar arasındaki biçimsel olmayan bağlılığın nedenini araştıran çalışması, “örgüt kültürü” kavramının oluşmasına yardımcı olan diğer çalışmalar arasında gösterilebilir (Eren, 2003: 44).

1950 ve 1960 yılları arasında antropologların bu alana ilgisi sürmüştür. Donal Doy’un küçük gruplar içindeki kültür araştırması, 1959’da Melville Dalton’un araştırması ile alt kültürlerin işgörenlerin ihtiyacından ortaya çıktığını ve işletmelerde informal grupların yönetilmesinin tanımlaması bu yıllara ait çalışmalardan bazılarıdır (Çetin, 2004: 23).

1960’ların sonlarında Harrison Trice’in kişisel hareketler ile kültürel törenler hakkındaki çalışması, Katz ve Kahn’ın “İşletmelerin Sosyal Psikolojisi” (The Social Psychology Of Organizations) adlı 1966 tarihli kitabı ve 1971’de Bary Turner’in İngiltere’de örgütsel kültürü şekil ve öz itibarıyla ele alan analizi ilerleyen yılların önemli çalışmaları

arasındaydı. 1973 yılında yaşanan ve bütün dünyayı sarsan petrol krizi hengâmesinde, “örgüt kültürü” araştırmaları yeni bir boyut kazandı (Çetin, 2004: 23).

1976’da örgüt iklimi üzerine yapılan Silverzweig Allen’in makaleleri, 1979 yılında Pettigrew’in “Örgüt Kùltürleri Üzerinde Çalışırken” de “örgüt kültürü” kavramını yazı alanında kullanması sonrasında Pettigrew, Clark ve Mintzberg’in araştırmaları ve bulguları işletme okullarının ilgisini çekmiş, gazetelerde yayınlanmış ve kabul görmüştür (Rowlinson ve Procter, 1999: 3). Mintzberg (1973), “The Nature Of Managerial Work” adlı eserinde sistematik gözlem yaparak beş yöneticinin günlük aktivitelerini detaylı bir biçimde gözlemleyerek yöneticilerin bazı kültürel yanlarını ortaya koymuştur. Tüm bu sayılan eserler “örgüt kültürü” kavramının işletme alanında kullanılmasına öncü rol oynamaktadır.

1970’li yılların ortalarından itibaren, sembolizm, Amerikan yönetim dergilerinde ve kitaplarında kendini göstermeye başladı. İngiliz sosyolog Andrew Pettigrew, 1979 tarihli “Örgüt Kùltürlerinin İncelenmesi Üzerine” adlı adından çok söz ettiren makalesinde, “örgüt kültürü” kavramına yönetsel araştırmalar açasından yaklaşmıştır. Bu çalışmasında, insanların belli bir düzlemde iş görebilmeleri için, o düzlem üzerinde faaliyet gösterebilecekleri gerçeğlin ne olduğuna dair kesintisiz bir algıya sahip olmalarının zorunluluğunu vurgular (Pettigrew, 1979: 574). Pettigrew’a göre kültür, belli bir zamanda belli bir grup için işleyen, toplumsal olarak açık ve ortak olarak kabul edilen bu türlü anlamların bir sistemidir. Söz konusu kavram, Şekil, kategori ve görüntüleri, insanları kendi durumlarını, kendileri için yorumlar (Pettigrew, 1979: 574).

Kennedy’nin “Kurum Kùltürü” (Corporate Culture) adlı kitabı, 1981 yılında çıkan William Ouchi’nin “Teori Z: Amerikan İşletmesi Japonya’nın Meydan Okumasına Nasıl Karşı Koyabilir?” (Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge) adlı eseri, Pascale Athos’un “Japon Yönetim Tarzı” kitabı bu yıllara ait konuyla ilgili önde gelen çalışmalar arasında sayılabilir (Unutkan, 1995: 35). 1983- 1984 yılları arasında “örgüt kültürü” üzerine beş konferans verilmiş ve üç tanesinin tutanakları (Pondy 1983, Frast 1985, Killman; 1985) yayınlanmıştır.

Sathe’nin ve Schein tarafından, “örgüt kültürü” üzerine 1985’de çıkarılan kitaplar, “örgüt kültürü” kavramının yönetim bilimleri alanındaki yerini perçinlemiş ve daha pek çok araştırma ve çalışmalara ilham vermiştir (Tevrüz, 1996: 85).

Peters ve Waterman'ın 1980 yılında yayınlanan Mükemmellik Peşinde (In Search of Excellence) kitabı, takip eden beş yılda 5 milyon kopyanın üzerinde satılmış, 15 dile çevrilmiş ve yönetim ve organizasyon alanlarına ilgi duymayanların bile ilgisini çekmeyi başarmıştır. Konunun, Fortune dergisinin Mart 1982 sayısında tartışılmasının, akademik yazın dışında kamuoyunda da popülerlik kazanmasında rol oynadığı savunulur.

Özellikle 1980'lerde, konuya yönelik ilginin nedenleri arasında, ortak kültürün evrensel bir rekabetçilik için araç olduğu düşüncesinin yaygınlaşması ve Japonya'nın beklenmedik başarısı gösterilebilir. Bu dönemde Japonya'daki "örgüt kültürü" üzerine birçok araştırma yapılmıştır.

2.3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Karahan (2008), örgütlerin "şu veya bu şekilde oluşmuş tek bir yapıya" sahip olduğunu savunur ve bir filtre gibi üyeleri örgütte tutan bu yapının, çalışanlar tarafından ortak davranışlardan oluştuğunu belirtir. Ona göre, "örgüt kültürü" homojendir ancak yine de bu hep tekrarlayan ve değişmeyen faaliyetlerden oluştuğu anlamına gelmez.

"Örgüt kültürü"nü oluşumu dinamik bir öğrenme sürecidir (Karahan, 2008: 459). Bunun yanında, dışsal baskılar, sosyal değerler ve belli bazı örgütsel faktörler de etkili olur (İnaloğlu, 1998, s.10). "Örgüt kültürü"nü oluşumunda etkili olan faktörler arasında, örgüt kurucularının rolü önemli bir yer tutsa da çalışanların katkısı da bu kültürün şekillenmesine yardım eder.

Doğan (1997), "örgüt kültürü"nü oluşumundaki başlıca aşamaları sıralarken, ilk olarak örgüt kurucusuna ve onun girişim fikrine işaret eder. Takip eden aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir. Yeni gelenler, liderin fikrini paylaşır ve onun bakış açısını benimserler. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğu, risk taşısa da zaman, para ve enerji harcamaya değeceği inancındadırlar. Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer ve mali kaynak gibi, kuruluş için gerekli maddi gerekliliklerin teminine girişir. Son aşamada, pek çok kişi örgüte dâhil edilir ve genel "örgüt kültürü" hikâyesi inşa edilmeye başlanmış olur (Doğan, 1997: 63-64).

2.3.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

“Örgüt kültürü”nün özellikleri hakkında bazı ortak fikirleri derleyen Eren (2003, Şu dört baŐlıŐa ulaşmıştır.

- **ÖĞrenilme ya da Sonradan Edinme**

Kültür, örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, üst kademe yöneticilerinin ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm çalışanları etkiler. Böylece herkes bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenirler.

- **Kendi Üyeleri Arasında Paylaşılabilir Olma**

“Örgüt kültürü”, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür ve her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşır. Örgütün her ferdi bu ortak ürüne inanmalı, sayĐı duymalı ve onun yaşaması için tüm tecrübeleri yeni çalışanlara aktarmalıdır. Hikâyeler, semboller ve seremoniler aracılığıyla kültür yaşayacak ve anonim hale gelecektir.

- **Yazılı Olmama, İnanç ve Değerlere Sahip Olma**

Bir örgütteki genel kabul görmüŐ varsayımların bilinmesi ve kabul edilmesi çok güçlü bir iletişim ağını, paylaşımı ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. EĞer bu yapılmazsa, birey birçok Şeyi doğru olsa da olmasa da farkında olmadan öğrenir.

- **Düzenli Olarak Doğma, Tekrarlanma ve Davranışsal Olma**

Örgütsel kültür, düzenli ve tekrar edilen, geçmişten günümüze ve geleceğe aktarılabilen bir sistemdir. Örgüt içinde kullanılan diller, semboller ve seremonik hareketler örgüt üyelerinin sorgulamadan, otomatik olarak kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır.

“Örgüt kültürü”nün, örgütü diğer örgütlerden ayırdığı, örgüt üyeleri tarafından paylaŐıldıĐı ve paylaşılan anlamlar sistemi olduğu görölmektedir. Böylece “örgüt kültürü”, örgüt davranış biçimleri, semboller ve sembolik hedefler aracılığıyla somutlaŐarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını Şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Tevrüz'e göre (1996: 88) "örgüt kültürü"nin özellikleri şunlardır. Kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir. Kültür, işletmenin o güne kadar ki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültür, sadece işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla da açıklanabilir. Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Kültür, insan davranışlarının ifade boyutuyla ilgili sembolik birikimler içerir. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygu paylaşımı önemli rol oynar. Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

Koyuncu'nun (2010: 12) sıraladığı özelliklerde ise şu noktalar vurgulanır: "Örgüt kültürü" öğrenilir. Üyelere örgütsel kimlik sağlar. Yol göstericidir, Birlikteliği kolaylaştırır. Yazılı değildir. Ödül sistemine katkıda bulunur. Tablo 5, "örgüt kültürü"nin özellikleri hakkında özet bir bilgi sunabilmek amacıyla, bazı araştırmacı ve akademisyenlerin çalışmalarından derlenmiştir.

Tablo 5: Örgüt Kültürünün Özellikleri

Yazar(lar)	Örgüt Kültürünün Özellikleri
Hofstede vd., 1990; Rashid vd., 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Bütünseldir. • Zaman içerisinde oluşmuştur. • Antropolojik kavramlarla ilişkilidir. • Sosyal yapıya sahiptir. • Yumuşaktır. • Değişmesi zordur.
Pettigrew, 1979	<ul style="list-style-type: none"> • Antropolojik kavramlarla ilişkilidir. • Herkese açıktır ve herkes tarafından kabul edilir. • Kavramlar, formlar, kategoriler ve imajlar sistemidir.
Alvesson, 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Bütün hiyerarşik düzeylerde oluşabilir ve gelişir. • Oluşumu tarihsel sürece yayılmıştır. • Üyelerini, paylaştıkları inançlar, anlayışlar, değerler, normlar ve semboller yoluyla etkiler.
Schein, 1990, 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Ortaklaşa olarak oluşturulur ve herkes tarafından paylaşılır. • Paylaşılan ana unsur temel varsayımlardır. • Yeni üyelere kabul edilebilir davranış kalıpları ve sistem bilgisi öğretir. • Ortaklaşa öğrenmenin ürünüdür.
Smircich, 1985	<ul style="list-style-type: none"> • Farklı düzeylerde paylaşılan anlamlar sistemidir.

Kaynak: Hammal, 2006: 9.

2.3.9. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

“Örgüt kültürü” üzerine bazı modeller geliştirilmiştir.

2.3.9.1. Bill Schneider Örgüt Kültürü Modeli

Örgütsel kültürler sınıflaması hakkında en erken çalışmalardan biri olan Harrison ve Handy, kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamışlardır (Handy, 1981). Bu ikisinin çalışmalarını baz alan Schneider (1999), evrensel bir “örgüt kültürü” modeli geliştirmeyi amaçlamış ve o da “örgüt kültürü”nün dört ana sınıfa ayrılabilceğini açıklamıştır: Kontrol (control), işbirliği (collaboration), yetenek (competence) ve gelişme (cultivation).

Kontrol kültürü: Kontrol kültürü, kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Bu kültürde en çok dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkânı olan işler ve faydalılıktır. Kontrol kültürlerinde karar alma süreçleri, yetkiyle kararlaştırılmış, kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Bu kültürün temel amacı örgüt başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmektir. Sistem olarak örgüt her şeyden önce gelir. Bundan dolayı, kontrol kültüründe bilgi ve iletişimin yaşı ve tasarımı örgütsel amaçlar ve bu amaçların başarılması merkezi olarak belirlenir. Bu kültür örgütsel amaçlara ulaşmaya odaklanmıştır. Kontrol kültürü büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde görülebilir.

İş birliği kültürü: Bu kültür, birliği, müşterilerle yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır. İş birliği kültüründe temel konu insanların tecrübeleri ile gerçekler arasındaki ilişkidir. Örgütler gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki insanların değişik tecrübeleri ile yollarına devam ederler. Bu kültür müşteri amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. Kontrol kültüründeki gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübelere ve faydalılığa önem verilir. Bununla birlikte kontrol kültüründen farkı, karar alma süreçlerinin informal, organik ve insan yönelimli olmasıdır. Bu kültür çok miktarda insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir.

Yetenek kültürü: Bu kültür "ayrıt etme" ile ilgilidir. Yetenek kültürü aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla vardır. Bu kültürlerde teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe çok

büyük oranda dikkat edilir. Bu kültürde karar alma süreci bilimsel kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Yetenek kültüründe temel konular düşünsel amaçlardır. Bilgi ve iletişim yapıları düşünsel amaçlar ve bunların gerçekleştirilmesi merkezi olarak tasarlanır. Bu kültür düşünsel amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. Bu tür kültürler, araştırma örgütlerinde, reklam ajanslarında, güçlü bir başarı duygusunun olduğu danışmanlık şirketlerinde görülür.

Gelişme kültürü: Gelişme kültürü "zenginleştirme" ile ilgilidir. Bu kültür müşterilerin maksimum oranda artırılması ve müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır. Gelişme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir. Bu kültürün esas aldığı konu örgütün ideal ve değerleri ile bu ideal ve değerlerin uygulamaya aktarılması arasındaki ilişkidir. Bu kültürde temel nokta neyin planlandığı ile neyin uygulamaya aktarıldığı arasındaki ilişkidir. Gelişme kültürü değer merkezli araçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. Bu kültürlerde yaratıcı tercihlere, inançlara, ideallere, yüksek gayelere, ilhamlara ve niteliğe önem verilir. Karar alma süreçleri, subjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimlidir. Bu tür kültür, insan gelişiminin güçlü bir şekilde vurgulandığı din ve sağlık örgütlerinde görülebilmektedir (Hawkins, 1997: 422).

2.3.9.2. Byars Örgüt Kültürü Modeli

Byars tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği modelinde, iki boyut bulunmaktadır. Boyutlardan biri insanların özelliğine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliğine ilişkindir.

Byars, insanları katılımcı ve katılımcı olmayan olarak iki gruba ayırmıştır. Katılımcı insanların yer aldığı kültürler, iletişimde güçlüdür ve hem çalışanların hem de müşterilerin istek ve gereksinimlerine cevap verebilecek yeterliliktedir. Katılımcı olmayan insanların yer aldığı kültürlerde ise iletişim zayıftır ve müşterilerin istek ve gereksinimleri gerektiği gibi karşılanamaz. Faaliyetler ise tepkisel ve etkisel olarak ikiye ayrılmıştır.

Tepkisel faaliyetler pasif karakterlidir. Örgütlerin dış çevreden gelen bir etkiye karşılık gösterdikleri tepki sonucunda oluşan faaliyetleri ifade ederler. Bunun tersi olan etkisel faaliyetler ise dış çevreyi etkilemeye yönelik olarak gerçekleştirilir. Bu tip faaliyetlerde bulunan işletmeler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlarla aktif

biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Buna göre, ortaya çıkan kültür tiplerini şöyle açıklanabilir (Eren, 2006: 136);

Etkileşen kültür: Bu kültürler, çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan gereksinimlere en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültür, çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve gereksinimleri en iyi biçimde karşılama amacındadır.

Bütünleşik kültür: Bu kültür de çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerini etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirir.

Müteşebbis kültür: Yeni ürünlerin ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar verme ve katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelimde yetersizdir. Bireycilik yönü aşırı basmaktadır.

Sistematik kültür: Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır ve bu nedenle katılımcılık yoktur. Çevresel gereksinimlerin karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

2.3.9.3. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann, “örgüt kültürü”nü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar ve “örgüt kültürü”nün örgüte hâkim olan inançların ve iklimin davranışlara yansımaları olduğundan hareketle “örgüt kültürü”nün iki ayrı işlevsel yönünden söz eder (Yıldız, 2006: 13). Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan bir gerçekle fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların arasında inançlar vardır. Kilmann’a göre kültür, örgütsel bürokrasiye yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece, “örgüt kültürü”, tüm karar, sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü “örgüt kültürü”, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır.

Böylece, iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Eren, 2006: 146).

Bürokratik Kültür: Eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler hiyerarşik yapılar oluşturmuş, tüm çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını açık seçik belirlemiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılırdı. Bu nitelikteki kültüre sahip olan firmalar, genelde belirli bir büyüklüğe ulaşmış örgüt yaşam eğrisinde olgunluk düzeyine erişmiş firmalardır. Belli bir büyüklüğe ulaşmış, durmuş, oturmuş bir yapıda belirli bir süre çalışmış ve sistem geliştirmiş olmanın avantajını taşır. Ayrıca, firma daha fazla çaba sarf etmeye gerek duymadan denenmiş ve firmaca kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekilde oluşmuş kültürü değiştirmek de çok zordur (Eren, 2006: 146).

Yenilikçi Kültür: Bugün daha çok önem verilen ve değişen ortama uyum için gerekli olan kültürdür. Bu kültürün hâkim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişme ortamında ve küreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. O halde bu durumda durmuş, oturmuş bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilebilir. Bu kültürün liderleri de girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırsını rehber edinmiş olmalıdır. Yenilikçi ruha sahip insanlar yaratıcı, risk alma cesaretini gösteren ve ekibini ateşleyen, bürokratik kurallara takılmaktan hoşlanmayan kimselerdir. Onlara göre örgüt, inanç, yaratıcılık, değişim, başarı ve yeniliktir. Kilmann'a göre, "örgüt kültürü" her şeyi ve herkesi harekete geçiren sosyal enerjiyi oluşturur. "Örgüt kültürü" bu agresif stratejinin yaratılmasına katkıda bulunabilir. Düşüncülere göre, yeni ürün pazarlama stratejileri işgörenlerin yapmak zorunda olduğu işlerin sınırlarını belirler. Şayet işin gerekleri yüksek düzeyde yeni başarı ihtiyacı doğuruyorsa bu durum, yenilikçi kültürü gerektirir (Eren, 2006: 147).

2.3.9.4. Toyohiro Kono Örgüt Kültürü Modeli

"Örgüt kültürü"ne yönelik bir diğer ayırım Toyohiro Kono tarafından yapılmıştır. Kono'nun kültür tiplerini kısaca aşağıdaki biçimde açıklamak mümkündür (Okay, 2005: 217; Tiryaki, 2005: 67);

Dinamik (Canlı) Kültür: Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır. Ortak değerleri paylaşır ve bir aile duygusu içerisinde hareket ederler. Örgütlerin amacı açıkça belirlenmekte ve üyeleri de açık olarak işlerin anlamını bilmektedirler. Örgütün hem yatay, hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle hitap edilebilmektedir. Bu kültür, strateji üretme ve etkili bir biçimde uygulayabilmeye yatkın bir kültür olmasının yanı sıra yüksek verimliliğe sahiptir.

Lider eksenli ve canlı kültür: Bu kültürde örgüt üyeleri çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri takip ederler. Liderlerinin yeteneklerine güvenirlir, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca, güçlü lider tipiyle hareketsiz kültüre dönüşebilmektedir.

Hareketsiz (Durgun) Kültür: Bu kültür tipinin üyelerinin eski davranış kalıplarını tekrarlanması esastır. Bilgi edinme biçimi örgüt içerisine yönelimli olup örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır. Bu kültür tipi, kamu kuruluşlarında ve tekelci şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

Güçlü Lider ile Hareketsiz Kültür: Bu kültür tipinde üst yönetim otokratiktir fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedir. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, lider izleme kültür tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir.

Bürokratik Kültür: Bu kültüre dâhil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışı bu kurallarla belirlenmektedir. İşgörenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için risk almaktan kaçınırlar. Başaran'a (2008: 409) göre: Örgütte çok basamaklı bir yapı vardır, iş akımı ve yetki akımı nesnel olmayan kurallara göre uzun yollar dolaştırılarak işletilir, çalışanlar yetkilerini kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçarlar, bu yüzden üretime ilişkin işler ve işlemler dosyaları dolduran yazılarla yürütüldüğünden gecikir. Üst yönetim işlerin zamanında, istenen nitelik ve nicelikte yapılması için çalışanlara baskı yapar.

2.3.9.5. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman başarılı Amerikan şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmalarda “örgüt kültürü” ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bulguları “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adını verdikleri eserlerinde toplamışlardır. Mükemmellik yaklaşımı, öne sürdüğü genellemeler yüzünden eleştirilere maruz kalmıştır. Buna rağmen, alanında öncü çalışmalardan biri olması yüzünden dikkate alındı. Mükemmellik yaklaşımına göre, başarılı şirketlerin sekiz ortak özelliği vardır. Bunlar (Mitchell, 1985: 351):

- Sorunlar ve analizler içinde vakit kaybetmek yerine hızlı karar vererek harekete geçmek,
- Müşterilerle devamlı iletişim halinde olarak onların beklenti ve ihtiyaçlarını bilerek hizmet etmek ve müşteri memnuniyetini her şeyin üzerinde tutmak,
- Astlara da serbestlik tanıyarak ve yetki vererek, girişimciliklerini artırmaları suretiyle örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamak,
- Aştan üste kadar bütün çalışanların işletme için değerli birer kaynak oldukları vurgusuyla verimliliği ve sadakati artırmak,
- Az sayıda kurmay çalışanları bulundurmak ve basit bir hiyerarşik yapıya sahip olmak,
- Ana işletme değerine önem verirler ve bu değeri bütün çalışanların benimsemesini sağlamak,
- İş hayatında maceradan uzak, yüksek riske gerek duymadan en iyi bilinen ve uzmanlaşılan alanda ilerlemek ve
- Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada kullanırlar. Bir iki önemli hususu bir arada uygularken, sürekli kontrol yerine gerektiği durumlarda kontrol altında tutar, diğer konularda yöneticilere serbestiyet tanımaktır.

2.3.9.6. Parsons Örgüt Kültürü Modeli

Kültürel değerlerin incelenmesinde ortaya atılan modellerden birisi de Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons, genel olarak sosyoloji hakkında olduğu gibi, toplumların yapılanması ve “örgüt kültürü” gibi hususi konulara da özgeci (münhasıran) değerler eksenli bir yaklaşımla yaklaşmıştır (Tittenbrun, 2014: 20). Geliştirdiği modelde her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürmüştür. Söz konusu fonksiyonlar, uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruiyet (legitimacy) olarak sıralanır ve model, söz konusu fonksiyonların ilk harflerinden dolayı “AGIL” ismiyle anılır (Tittenbrun, 2014: 20). Aşağıda Tablo 6’da bu model daha da belirgin halde görülmektedir.

Tablo 6: Parsons’un AGIL Modeli

Uyum (Adaptation) Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği	Amaca Ulaşma (Goal Attainment) Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme (Integration) Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Meşruluk (Legitimacy) Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: Tittenbrun, 2014, s. 20

Uyum ve amaca ulaşma kavramları nispeten açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejileri oluşturmalıdır. Parsons’ın diğer iki fonksiyonu olan bütünleşme ve meşruluk kavramları biraz daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme fonksiyonunda, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları birbiriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağlılıkları anlaşılmalı, organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Meşruluk fonksiyonu, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Yani sosyal sistemin meşru olması demek, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir (Özkalp ve Kirel, 2005: 151).

Parsons’a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinde içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt

kısımlarıyla bütünleşmeli, üst sistemle ya da sistemlerde topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bu sistemin toplumca dışlanmaması için bu sistemin işlevleri topluma yararı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Bu yasal olarak “tanıma” adı verilmektedir.

Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Sistem, alt sistemler ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak, toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmez. Yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür (Yaman, 2009: 33). Organizasyonda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2006: 142).

- *Teknik değerler*: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar,
- *Ekonomik değerler*: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar,
- *Psikolojik değerler*: Bireylerin kişisel eğilim ihtiyaç ve tercihleri,
- *Politik değerler*: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar,
- *Estetik değerler*: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar,
- *Ahlâki değerler*: Çevreden alınan genel ahlâk, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar ve
- *Dini değerler*: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hâkim olan din, bağlı inançlar kurallar ve uygulamalardır.

2.3.9.7. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin sahip oldukları sistem, yapı ve değerler, zaman içinde örgütlerin belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Tablo 7’de da gösterildiği gibi, Miles ve Snow, örgütleri gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri itibariyle dört kültür grubunda toplamaktadır. (Altman ve Baruch, 1998: 779-80).

Koruyucu Kültür Tipi: Koruyucu kültürün hâkim olduğu işletmeler, değiştirilmesi zor birtakım değer ve inançlara sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. İşletme yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini bu çeşitlendirme yoluna gitmemekte veya bu konuda çok az araştırma yapmakta, mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Koruyucu kültür tipine sahip olan işletmelerin strateji oluşturma, planlama, analize önem verme, mevcut sorunları daha önceden denenmiş ve başarıya götürmüş yöntemlerle çözme eğilimleri vardır. İşletmelerin çabaları istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkileyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımda verimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir.

Geliştirici Kültür Tipi: Bu kültür tipi, koruyucu kültür tipinin tamamen zıt kutbudur. Geliştirici kültürün en temel özelliği yenilikçiliktir. Bu kültür tipine sahip olan işletmelerin yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk almaktan kaçınmazlar. Bu örgütlerin faaliyet alanları ve sektörleri genellikle yeniliklere açıktır. Bu kültür, sürekli değişimin ve belirsizliğin yarattığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler, yüksek rekabetten ve rakiplerinin sert tepkilerinden kaçınmamaktadır. Bu tür örgütler işletme içinde eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkinliğini artırmak yerine, değişen ürüne ve pazarlamaya yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişkenlik gösteren ortamlarda faaliyette bulunmaktadırlar. Bu işletmelerin stratejisi gelişme ve büyümedir. Yöneticilerin tutumu ise girişimci ve risk almaya dönüktür. Verimlilik, koruyucu işletmelere oranla daha az öncelik taşır.

Analizci Kültür Tipi: Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları yer almaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlemlenerek temkinli stratejiler geliştirilir. Bu stratejilerde denge ön plandadır, bu nedenle yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir. Risk alma, rakiplerin ve endüstrilerin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri veya rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama eğilimindedir. Yöneticiler maceraperest değil, kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdır.

Tepki Verici Kültür Tipi: Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme kapasitesinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, işletmeye müşterilerinden, hissedarlarından, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, ürün ve pazarlarda, diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadır. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri, krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır.

Tablo 7: Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakâr inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama	Girişimci, gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme. Dengeliklik: biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması; Değişim: rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği, krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

Kaynak: Eren, 2006, s. 141.

2.3.9.8. Schein Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein'in geliştirdiği model diğer birçok araştırma için bir temel teşkil etmektedir. Schein'in "örgüt kültürü" modeli, "örgüt kültürü" tarihsel gelişiminde anlatıldığı

üzere üç seviyeden oluşmuştur. Birinci seviye (görünen eserler ve davranışlar), orta seviye (benimsenmiş değerler) ve derin seviye (görünmeyen temel varsayımlar ve inançlar) (bkz. Şekil 12).



Şekil 12: Schein Kültür Seviyeleri

Schein'e göre "örgüt kültürü", dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir. (Yaman & Ruçlar, 2014: 37)

Schein varsayımların "örgüt kültürü"nü anahtar seviyesi olduğunu belirtmektedir. Modelinde tüm grup ve örgüt varsayımlarının iki ana problemle karşı karşıya geldiklerini anlatmaktadır (Schein, 2010: 73):

- Hayatta kalmak ve dış çevreye uyum sağlamak ve
- Hayatta kalabilmek ve uyum sağlayabilmek için içsel süreçlerini bütünleştirmektir.

İçsel bütünleştirme örgütün iç süreçlerini ve çevresini, dış çevreye uyum ise örgüt dışı talepleri ifade etmektedir. Bu talepler ürün değişimleri, inovasyon, müşteri istekleri vb. maddelerden oluşmaktadır.

Schein bu problemlerin çözümü için örgütün bazı görevleri olduğunu belirtmektedir. Söz konusu görevler dış ve iç çevreye uyuma yönelik olup üzerinde örgütsel mutabakatın sağlanması gerekir. Dış çevreye uyum görevleri beş unsurdan oluşur (Schein, 2010: 74):

- Misyon, strateji ve amaçlar hakkında paylaşılan varsayımlar,
- Ana misyondan türemiş amaçlar,
- Amaçlara ulaşmayı başarmada kullanılacak temel araçlar,

- Ölçme ve değerlendirmede kullanılacak kriterler,
- Amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltici veya iyileştirici stratejilerdir.

İşsel bütünleşme görevleri ise altı unsurdan oluşur (Schein, 2010: 93-94):

- Ortak dil ve kavramsal sistem oluşturma,
- Grup sınırları ve gruba katılım için kriterler,
- Güç, otorite ve statü dağıtımı,
- Güven, samimiyet, arkadaşlık ve sevgi modellerinin geliştirilmesi,
- Ödül ve cezaların dağıtımı ve tanımlanması ve
- Açıklanamayan olayların açıklanmasıdır.

Schein, “örgüt kültürü”nün ölçülmesinde kullanılan anketler ile güvenilirliği ve geçerliliği yüksek sonuçlar elde edilse bile gerçek anlamda kültürün doğru ölçüldüğüne dair soru işaretleri olduğuna inanmaktadır. Anketlerde ön araştırma yapılmadan doğru boyutların ele alınamayacağını, katılımcıların dürüst cevaplar veremeyeceğini, soruları yanlış anlayabileceklerini veya bütünü temsil edemeyeceklerini anlatmaktadır (Schein, 2010: 159-160).

Schein için örgütün bilinçaltında yer alan varsayımlar ancak örgütü temsil edebilecek bir alt grup üzerinde yapılacak çalışma ile konuşularak tartışılarak ve gözlemlenerek ortaya çıkartılabilir.

Çalışma grubu üyeleri ile yukarıda sözü geçen işsel bütünleşme ve dış çevreye uyum görevleri hakkında görüşmeler yapılabilir ve bu şekilde benimsenmiş değerler açığa çıkarılmaya başlanacaktır. Değerler yüzeye çıktıkça araştırmacı iddia edilenler ile gözlemlenenler arasındaki çelişkilerinin farkına varacaktır. Bu çelişkiler araştırmanın bir sonraki adımı için temel oluşturacaktır.

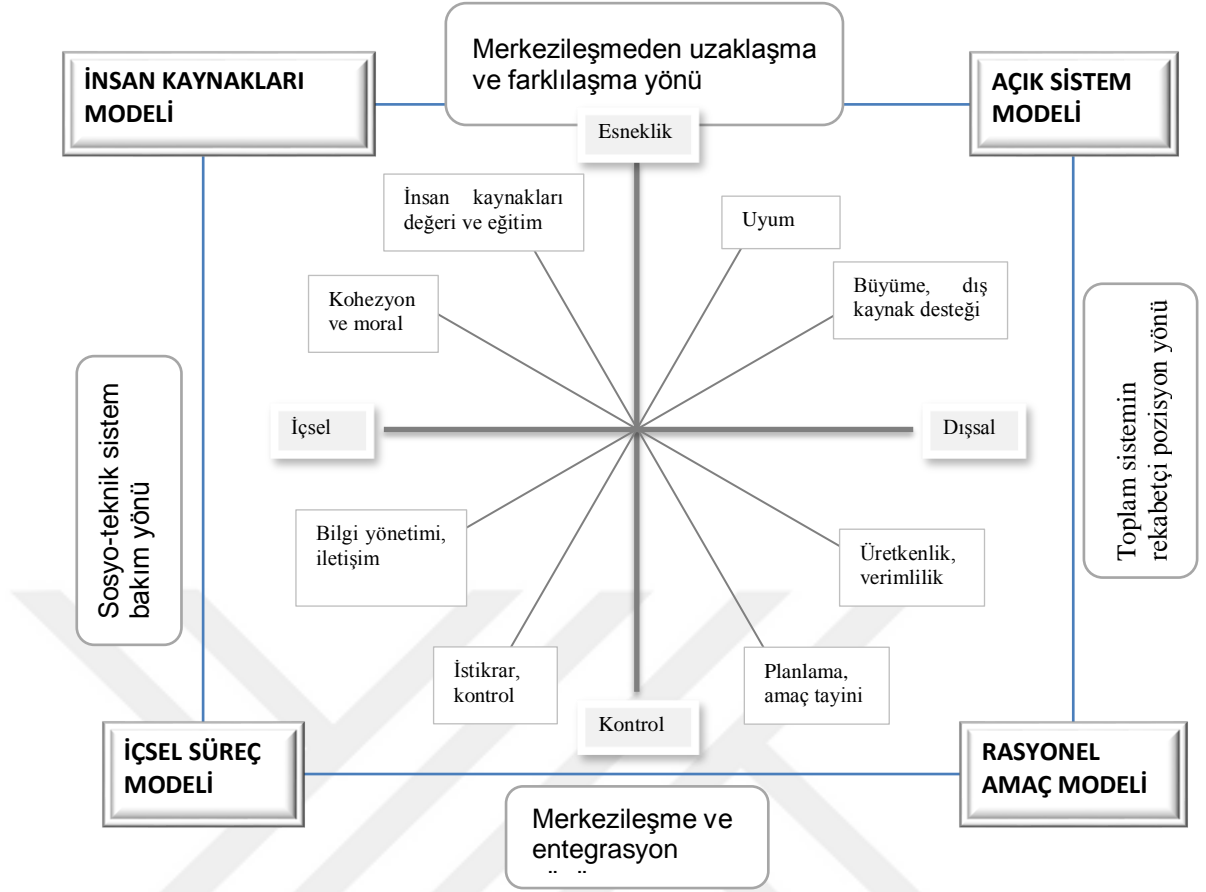
Benimsenmiş değerleri altta yatan varsayımların içerisinde ilerletebilmek için motive edilmiş kişilerle çalışmak gereklidir, çünkü altta yatan varsayımları sadece onlar yüzeye

çıkartabilirler ve etraflarındaki dünyayı temel olarak nasıl algıladıklarını sadece onlar anlatabilirler (Schein, 2010: 177-196).

Özetle, Schein'e göre, anketler derindeki varsayımları ortaya çıkarmak için yeterli değildir. "Örgüt kültürü"nü ölçülmesi için örgüt içerisinde bir çalışma grubu ile detaylı interaktif bir araştırma süreci yürütülmelidir.

2.3.9.9. Quinn & Rohrbaugh – Rekabet Değerleri Modeli

Quinn ve Rohrbaugh (1981), örgüt verimliliğini daha iyi anlamak amacıyla Schein'in modelindeki içsel bütünleşme ve dış çevreye uyum boyutlarının üzerine kontrol ve esneklik boyutlarını eklemiştir. Örgüt etkinliği üzerine kalıcı bir model kurmak adına 4 genel örgüt teorisi modeli ile içsel bütünleşme – dış çevreye uyum ve kontrol-esneklik boyutlarını birleştirmiştir. Bu dört genel örgüt teorisi modeli, Gouldner'in (1959) insan kaynakları ve rasyonel amaç modeli, Scot'un (1979) açık sistem modeli ve Weber'in (1921) içsel süreç modelidir (Quinn, 1988: 47-48) (bkz. Şekil 13).



Şekil 13: Quinn ve Rohrbaugh Rekabet Değerleri Modeli

Kaynak: Quinn, 1988: 50.

İnsan kaynakları modeli esneklik ve içsel kontrolü konu almaktadır. Bu tip kültürde personel katılımı teşvik edilir, amaçlar açıktır ve çalışan ilişkileri iyidir. Liderler katılımcı, anlayışlı ve destekleyicidir (Denison & Spreitzer, 1991: 5). İnsan kaynakları modelinde insan kaynağının ve ilişkilerinin gelişimi, moral ve bağlılık etkili olma kriterlerini oluşturmaktadır (Quinn & Cameron, 1983: 44).

Açık sistem modelinde esneklik ve değişim vurgulanmaktadır ama odak dışı çevre üzerindedir. Liderler idealisttir, risk alma eğilimindedir, gelecek vizyonu geliştirme kabiliyetindedir (Denison & Spreitzer, 1991: 5). Açık sistem kültüründe etkili olma kriteri esneklik, büyüme, yeni kaynak artırımı ve dış çevrenin gelişimidir (Quinn & Cameron, 1983: 43).

Rasyonel amaç modelinde üretkenlik, performans, hedeflerin gerçekleştirilmesi ve başarı vurgulanmaktadır. Liderler direktif ve amaç odaklı olup sürekli üretkenliğe dikkat çekmektedir

(Denison & Spreitzer, 1991: 5-6). Rasyonel amaç modelinde etkili olma kriteri hedefleri gerçekleştirmeyi, üretkenliği ve verimliliği içermektedir (Quinn & Cameron, 1983: 44).

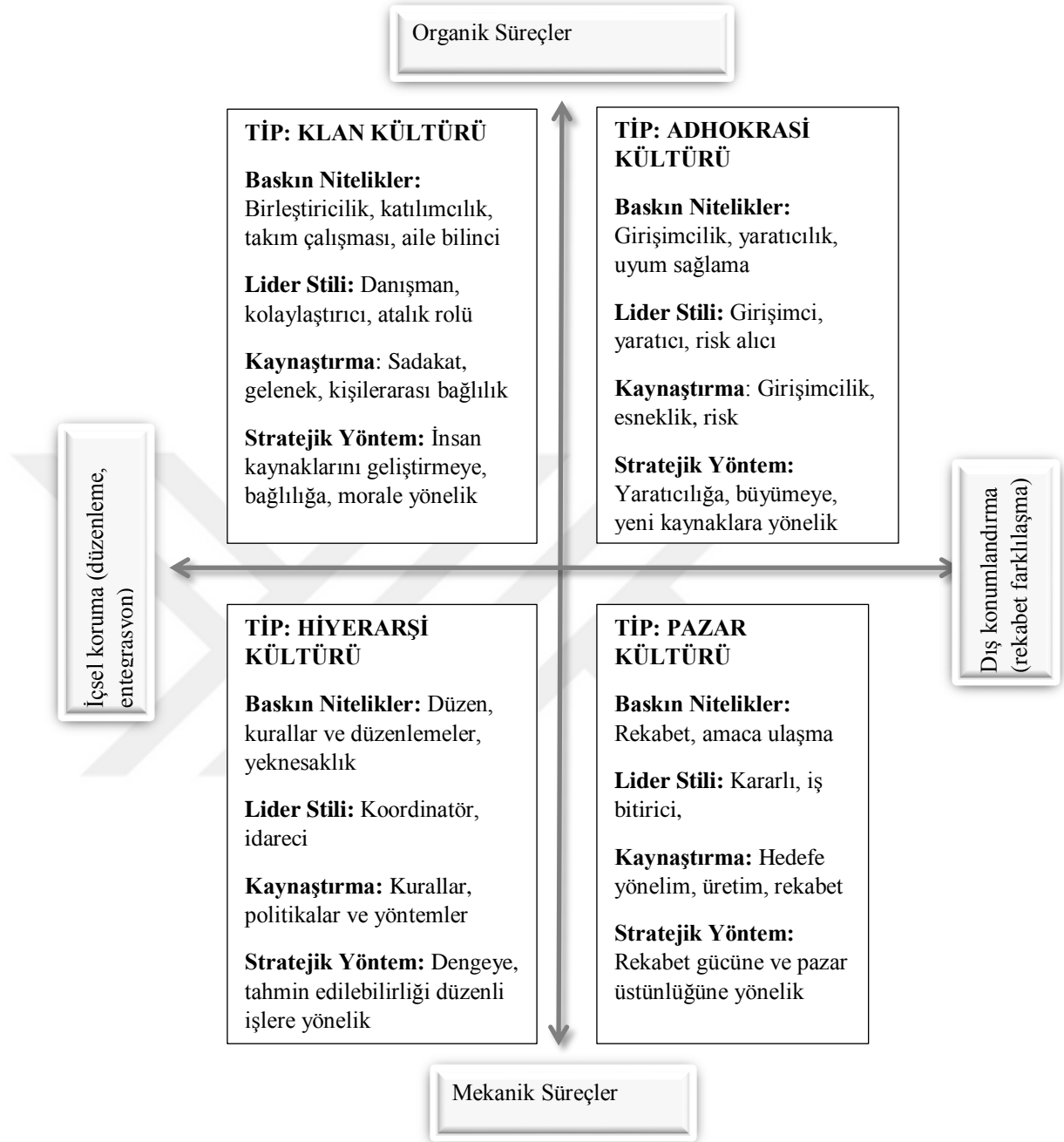
İçsel proses modelinde, içsel verimlilik, istikrar, koordinasyon ve değerlendirme üzerinde vurgu yapılmaktadır. Örgütün amacı belirlenmiş kural ve regülasyonların uygulanmasıdır. Liderler riske girmez ve tedbirlidir. Etkili olma kriteri kontrol, istikrar ve verimliliği içermektedir (Denison & Spreitzer, 1991: 6).

Quinn & Rohrbaugh'ın (1981) çalışması örgütsel kültürü anlama ve ölçümlemede niceliksel araştırmalar üzerine önem verilmesine neden olmuştur. Likert tipi soru ölçeği ile bireysel üyenin perspektifinden sosyal sistemin tanımlanmasına imkan vermiştir (Denison & Spreitzer, 1991: 7).

2.3.9.10. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison, Schein ve Quinn & Rohrbaugh'un temel "örgüt kültürü" yapıları üzerine "örgüt kültürü" ölçüm enstrümanlarını geliştirdi. Schein'in değerler ve varsayımlar kavramlarını modelin merkezine yerleştirdi. Rekabet değerleri modelindeki (Quinn & Rohrbaugh) iki eksenini kullandı ve iç çevre-dış çevre ve esneklik-kontrol şeklinde dört bölgeyi kendi modeline göre uyarladı (bkz. Şekil 14). Denison modeli, "örgüt kültürü"nü şirket performansına etkisi ile ilişkilendiren araştırmalar üzerine kurgulanmıştır (Denison & Mishra, 1995).

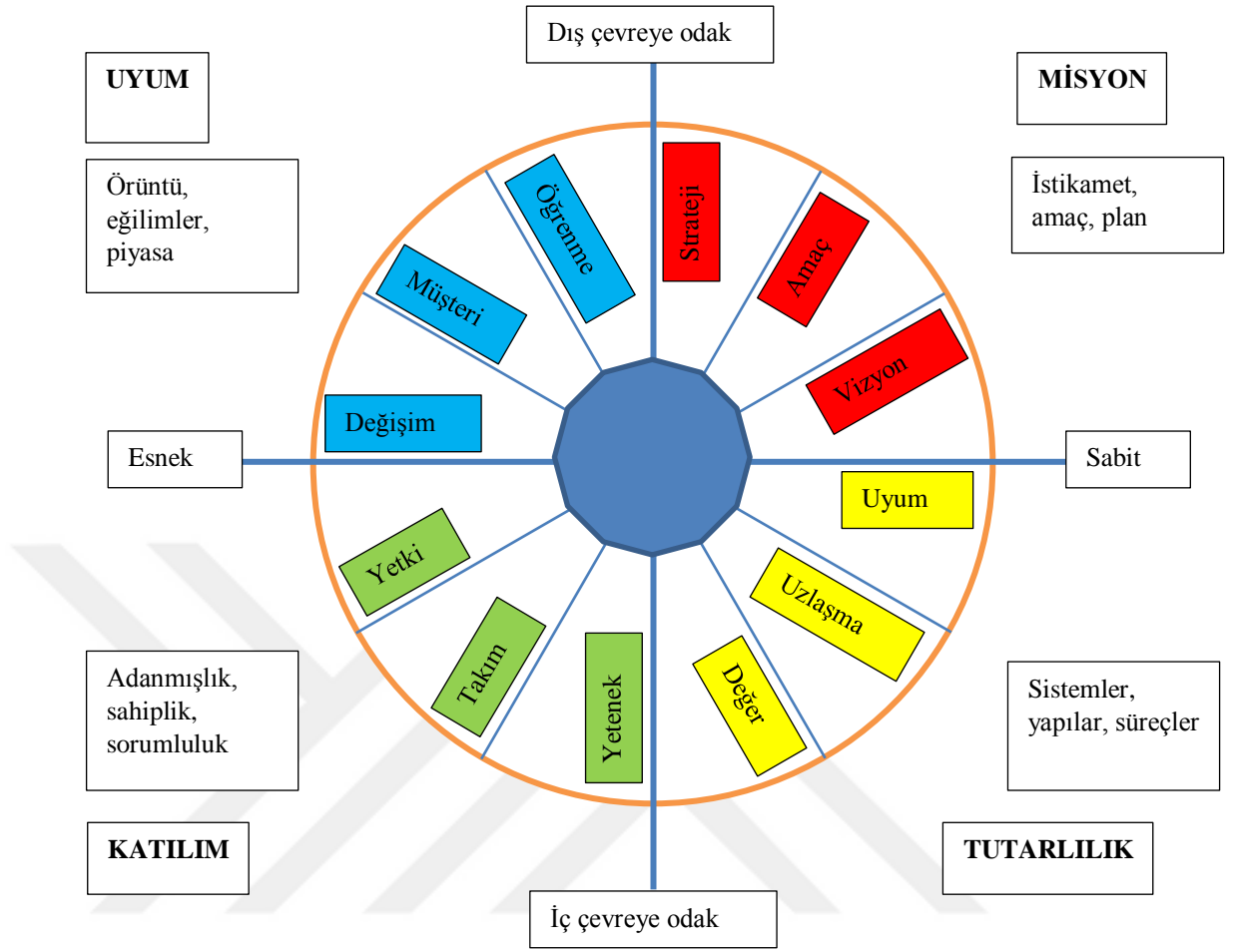
Şekil 14: Kültür Boyutları Teorik Modeli



Kaynak: Denison ve Mishra, 1995: 216'dan uyarlanmıştır.

Denison modelinde, (Denison, Janovics, Young, Cho, 2006: 5-9), dört temel kavramsal boyut oluşturmuştur. Bu boyutlar uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılıktır. Bu temel özelliklerin her biri üç adet alt kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar bir dizi bağımsız araştırma sonuçlarından elde edilmiştir (bkz. Şekil 15).

Şekil 15: Denison Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Fey & Denison, 2003: 689'dan uyarlanmıştır.

Temel kavramsal boyutlar arasında yer alan ilk boyut katılımdır:

Katılım: Sahiplenme, aynı doğrultuya gelme ve sorumluluk kapasitesinin artırılmasıyla ilgili özelliktir. Bürokratik ve dışsal açık kontrol sistemleri yerine gönüllülük esasına dayanan otonom kontrol sistemine dayanır. Alt boyutları yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmedir.

Yetkilendirme: Bireyler kendi işlerini yönetme yetkisine sahiptir. Böylece örgüte karşı sahiplenme ve sorumluluk duygusu oluşmaktadır.

Takım Çalışması: Her bir çalışanın kendilerini işin içinde hissedeceği ortak hedefler için yapılan takım çalışmalarına önem verilmektedir.

Yetenek geliştirme: İş ihtiyaçlarını karşılamak ve rekabetçi kalabilmek için çalışanların bilgi ve beceri gelişimine yönelik, örgütlerin sürekli yatırım yapması anlamına gelmektedir.

Temel kavramsal boyutlar arasında yer alan ikinci boyut tutarlılıktır:

Tutarlılık: Merkezi bir bütünleşme, koordinasyon ve kontrol kaynağıdır. Güçlü bir kültürün temelini oluşturan değerler ve sistemleri ifade eder. Alt boyutları temel değerler, uzlaşma ve koordinasyondur.

Temel değerler: Örgüt üyeleri, beklentilerin açık olarak yer aldığı ve kimlik algısı yaratan bir değerler kümesini paylaşmaktadır.

Uzlaşma: Örgüt üyeleri kritik konular üzerinde anlaşabilmelidir. Bu durum farklılıklar olduğunda uzlaşmayı da beraberinde getirmelidir.

Koordinasyon ve Bütünleşme: Örgütün farklı fonksiyon ve birimleri ortak amaçları gerçekleştirmek için beraber çalışmalıdır. Organizasyonel sınırlar işin yapılmasına engel olmamalıdır.

Temel kavramsal boyutlar arasında yer alan üçüncü boyut uyum yeteneğidir:

Uyum yeteneği: Süreklilik, büyüme ve gelişim için işletmelerin çevresinden gelen sinyallerin karşılanması, iletilmesi ve içsel davranışa dönüştürülmesi ile ilgili işletme kapasitesini destekleyen normlar ve değerler sistemi özelliğidir. Alt boyutları değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir.

Değişim: Değişen ihtiyaçları karşılamak amacı ile örgüt, uyum sağlama yolları keşfetme yetisinde olmalıdır. İş çevresini okuyabilmeli, mevcut eğilimlere hızlı cevap verebilmeli ve gelecek değişimleri öngörebilmelidir.

Müşteri Odaklılık: Örgüt müşterilerini anlamakta, cevap verebilmekte ve gelecek ihtiyaçlarını öngörebilmektedir. Müşteri memnuniyeti derecesini yansıtmaktadır.

Örgütsel Öğrenme: Örgüt çevreden aldığı sinyalleri inovasyon, bilgi ve yetenek geliştirme fırsatlarına dönüştürmektedir.

Temel kavramsal boyutlar arasında yer alan dördüncü boyut misyondur:

Misyon: Yüksek performansa sahip işletmeler bir misyona sahiptir ve bu misyon çalışanlarına yaptıkları işleri neden yaptıklarını ve her gün yaptıkları işin bu nedene nasıl katkıda bulunduğunu anlatır. Alt boyutları stratejik yönelim, amaçlar ve vizyondur.

Stratejik Yönlendirme: Açık stratejik amaçlar örgütün her bir üyesinin bu amaca nasıl hizmet edeceğini iletmektedir.

Temel amaçlar: Temel amaçlar vizyon, misyon ve stratejiye bağlanarak çalışanları işlerinde yönlendirmektedir.

Vizyon: Örgüt gelecek durum beklentisini paylaşmaktadır. Değerleri somutlaştırmakta, örgüt çalışanlarını aklen ve kalben yakalarken aynı zamanda onlara yön vermekte ve rehberlik etmektedir.

Bu boyutların belirlenmesindeki temel amaç bu boyutlara daha yüksek derecede sahip olan işletmelerin performans üzerine etkisini tespit etmektir (Denison & Mishra, 1995: 208).

Denison modelinde altmış soruluk bir anket formu yer almaktadır. Katılımcılara sahip oldukları “örgüt kültürü”nü beşli likert ölçeğinde tanımlamaları istenmektedir. Yukarıda söz edilen alt boyutlara verilen cevapların puanlarının toplamı temel kavramsal boyutları, temel kavramsal boyutların ortalamaları ise “örgüt kültürü” puanını oluşturmaktadır (aktaran, Casida, 2008: 108).

İşletmeler bu modeli kullanarak periyodik olarak ölçümler yapabilirler. “Örgüt kültürü” gelişimini görebilirler ve alt boyutlar detayında analiz edebilirler. Böylece gelişim ihtiyaçlarını tespit edip gerekli politikaları geliştirebilirler.

Denison’a göre modelinin şu avantajları bulunmaktadır (Aktaran, Casida, 2008:)

- Bireysellik değil grup davranışları ölçülmektedir.
- Akademik çevre yerine iş çevresi için tasarlanmış ve modellenmiştir.
- Maddeler iş dünyası dil yapısına göre hazırlanmıştır.

- Grup davranışları ve iş sonuçları hakkında bağlantıyı ölçmektedir ve
- Tüm örgüt seviyeleri için uygulanabilir bir modeldir.

2.3.9.11. Örgüt Kültürü Modellerinin Benzerlik ve Farklılıkları

Yukarıda ifade edilen “örgüt kültürü” modellerinin benzerlik ve farklılıkları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.(Bkz. Tablo 8)

Tablo 8: Örgüt Kültürü Modellerinin Benzerlik ve Farklılıkları

Bill Schneider Örgüt Kültürü Modeli	“örgüt kültürü”nü dört ana başlık altında incelemiştir. Bunlar: Kontrol (control), işbirliği (collaboration), yetenek (competence) ve gelişme (cultivation)’dir.
Byars Örgüt Kültürü Modeli	“örgüt kültürü”nü iki boyutta incelemiştir. Bunlardan birincisi insanların özelliğine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliğine ilişkindir. Bu “örgüt kültürü” modelinde etkileşen kültür, bütünlük kültür, sistematik kültür ve müteşebbis kültür bulunmaktadır. Bunlardan müteşebbis kültür yenilikçi olması yönüyle Kilmann örgüt modelindeki yenilikçi kültür ile benzerdir.
Kilmann Örgüt Kültürü Modeli	Örgütsel kültürünün işlevsel iki ayrı yönünün olduğundan bahseder. Bunlar: bürokratik kültür ve yenilikçi kültürdür. Kilmann “örgüt kültürü” modelindeki bürokratik kültür yapısında mevcut olan değişimdeki zorluk, Miles ve Snow’un “örgüt kültürü” modelindeki koruyucu kültür tipi ile aynı şekildedir.
Toyohiro Kono Örgüt Kültürü Modeli	Kono kültür tiplerini; Dinamik (Canlı) Kültür, Lider Eksenli ve Canlı Kültür, Hareketsiz (Durgun) Kültür, Bürokratik Kültür, Güçlü Lider ile Hareketsiz Kültür olarak incelemektedir. Toyohiro Kono “örgüt kültürü” modelindeki dinamik (canlı) kültür ile Kilmann örgüt modelindeki yenilikçi anlayış örtüşmektedir.

Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli	“Örgüt kültürü” ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bulguları “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adını verdikleri eserlerinde toplamışlardır. Mükemmellik yaklaşımına göre başarılı şirketlerin sekiz ortak özelliği olduğunu belirtmişlerdir.
Parsons Örgüt Kültürü Modeli	Parson her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruiyet (legitimacy)(AGIL) fonksiyonlarının karşılanması gerektiğini savunmuştur.
Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli	Miles ve Snow, örgütleri gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri itibariyle dört kültür grubunda toplamaktadır. Bunlar: Koruyucu Kültür Tipi, Geliştirici Kültür Tipi, Analizci Kültür Tipi, Tepki Verici Kültür Tipi'dir. Kilmann “örgüt kültürü” modelindeki yenilikçi kültür, Miles ve Snow'un “örgüt kültürü” modelindeki geliştirici kültür tipi ile yenilikçilik bakımından benzerlik arz etmektedir.
Schein Örgüt Kültürü Modeli	Schein'in “örgüt kültürü” modeli, üç seviyeden oluşmuştur. Birinci seviye görünen eserler ve davranışlar, orta seviye benimsenmiş değerler ve derin seviye görünmeyen temel varsayımlar ve inançlardır.
Quinn & Rohrbaugh Rekabet Değerleri Modeli	Quinn & Rohrbaugh örgüt teorisini 4 genel şekilde incelemiştir. Bunlar: içsel bütünleşme, dış çevreye uyum, kontrol ve esneklik boyutlarıdır. Bu dört genel örgüt teorisi modeli, Gouldner'in (1959) insan kaynakları ve rasyonel amaç modeli, Scot'un (1979) açık sistem modeli ve Weber'in (1921) içsel süreç modelidir. Quinn & Rohrbaugh modelinde bulunan içsel bütünleşme, dış çevreye uyum, kontrol ve esneklik boyutlarından içsel bütünleşme ve dış çevreye uyum boyutları Schein'in modeli ile aynıdır.
Denison Örgüt Kültürü Modeli	Denison modelinde, dört temel kavramsal boyut oluşturulmuştur. Bu boyutlar uyum yeteneği, misyon, katılım ve tutarlılıktır.

Kaynak: Tablo ilgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.4. WHISTLEBLOWING VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLİŞKİLERİ

Bu bölümde, “whistleblowing” ve “örgütsel sessizlik” kavramlarının birbirleriyle ne türlü ilgi ve ilişkiler sergiledikleri incelenecektir. Daha sonra, her iki kavramın tek tek, bu konularda daha önceki çalışmalar çerçevesinde “örgüt kültürü”yle irtibatları ve bunlardan doğan kavramlar masaya yatırılacaktır. Bu kapsamda, etik, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaşlar teorisi, güç mesafesi, öğrenilmiş çaresizlik ve mobbing gibi sosyoloji ve işletme bilimlerinin merceğindeki mefhumlar açıklanacaktır.

2.4.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE WHISTLEBLOWING İLİŞKİSİ

Her ikisi de sorunlar karşısında birbirinin alternatifi olabilecek iki davranış olmasına rağmen, “örgütsel sessizlik” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Yine de son yıllarda bu ilişkiye yönelik ilginin arttığı söylenebilir.

Bu iki kavram arasındaki ender çalışmalardan birin yapan Fettahlıoğlu & Demir (2014), örgütlerde sessiz kalınan konular ile “whistleblowing” arasında düşük düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. “Örgütsel sessizlik” nedenleri ile “whistleblowing” arasında ise ilişkiye rastlanmadığını belirtmişlerdir.

Köylüoğlu ve arkadaşları (2015), bu alanda son dönemde yapılan çalışmalardan birinde, Konya’da görev yapan 251 ilk ve ortaokul öğretmeni arasında kurumsal sessizlik ve “whistleblowing” tercihlerini ele alırken bu tercihlerin yaş, cinsiyet ve kıdem ile bir ilgisi bulunup bulunmadığını incelemişlerdir. Sonuç olarak, bu ikisi arasında önemli bir pozitif ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Park ve Keil (2009), iki kavram arasındaki ilişkiyi keşif için, bilim teknolojileri projeleri üzerinde çalışma yapmışlardır. Morrison ve Milliken’in (2000), o zamana dek hiç test edilmemiş “örgütsel sessizlik” modelini, Dozier ve Miceli’nin (1985) “whistleblowing” modeli ile sınamayı amaçladılar. Bir rol yapma deneyi yoluyla, kurumsal yapı, politikalar ve idari uygulamalar ile çalışan ve işçiler arasındaki demografik ayrımların bir sessizlik ikliminin oluşmasını nasıl etkilediğini ve söz konusu iklimin, bir bireyin usulsüzlükleri bildirme hevesinin ne yönde etkileyeceğini anlamaya çalıştılar. Sonuçta, her üç faktörün de sessizlik

ikliminin oluşmasına katkıda bulunduğu, bir yandan da olumsuzluğu raporlama arzusu üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı yollarla etkili olduğu bulunmuştur.

Edwards ve arkadaşları tarafından yapılan bir başka çalışma (2009), sessizlik tercihiyle “whistleblowing” davranışının bir birinin alternatifi olduğu düşüncesinden hareketle, özellikle 5 hissin nasıl sessizliğe veya “whistleblowing”e yöneltebileceği üzerine eğildi. Çalışanların algılanan bir yanlış duruma karşı duygusal tepkilerinin, deneyimlenen hisler, beklentisel hisler ve beklenen hisleri içeren karmaşık bir karar alma sürecinin eseri olduğunu savunmuşlardır. Öfke ve suçluluk duygusunun “whistleblowing” için bir öncü olduğunu, bununla birlikte beklentisel korkunun ve utancın sessiz kalma tercihinde belirleyici rol oynadığını tespit etmişlerdir. Umulan pişmanlığın hem sessizlik hem de “whistleblowing” üzerindeki etkisi de incelendi. “Örgütsel sessizlik” ikliminin, algılanan bir usulsüzlük karşısında çalışanların duygusal ve davranışsal tepkilerinde hazırlayıcı bir rol oynadığını da ileri sürmüşlerdir.

Bir örgüt içinde sorunla karşılaştıklarında, çalışanların başlıca iki tercih yolu vardır: Ya sessiz kalır, ya da o sorunu gerekli gördükleri mercilere ileterek çözüm ararlar. Tehdit, huzursuzluk çıkararak kişi olarak görülmek, arkadaşlarının zarar görmesi veya konuşsa da işe yaramayacağı gibi kaygılardan veya “örgüt kültürü”nün konuşmaya müsait olmaması gibi durumlardan dolayı, sessiz kalarak sorunları görmezden gelmenin daha çok tercih edildiği görülür. Bu durumun alternatifi ise sorunun şirket için tanımlanmış etkili kanallar yoluyla yönetime veya şirket dışı kanallarla kamuoyuna ifşası anlamına gelen “whistleblowing” eylemidir. Benzer bir yaklaşımla, Hirschman da (1970), çalışanların tatminsizliğe “çıkış” ve “ses” (voice) olmak üzere başlıca iki farklı reaksiyon gösterdiğini ileri sürerken ses kavramını bu anlamda ilk ele alanlardan biri oldu. Buna göre, bir çalışan gördüğü usulsüzlük karşısında ya işten ayrılmayı; ya da öneriler, şikâyet ve bizzat mücadele yollarını tercih eder. “Whistleblowing” bu ikinci tercihin unsurlarından biridir. Hirschman’ın bahsetmediği tercih ise sessizlik davranışdır. Bu konuda, Buchanan ve Boswell (2002), örgütsel sadakati yüksek bireylerin “ses” seçeneğine daha fazla meyileceklerini savunmuşlardır.

Milliken ve Morrison, (2003), örgüt çalışanlarının sıklıkla konuşmak veya sessiz kalmak – fikir, görüş ve kaygılarını paylaşmak veya saklı tutmak – arasında tercihler yapmak durumunda kaldıklarını belirtir. Bu ikisine göre, çalışanlar, pek çok durumda, başkaları için değerli olabilecek bir veriyi ya da ifade etmeyi arzuladıkları bir görüşü saklayarak daha güvenli olan sessizliği seçerler.

Karaca, bir çalışma ortamında şahit olunan bir usulsüzlük karşısında sessiz kalmanın veya konuşmanın aynı şekilde zor olabileceğini savunur (Karaca, 2013: 41). Genel olarak böyle bir durumda, idarecilerin çalışanlardan durumu kendilerine rapor etmelerini beklemelerine rağmen, çalışanın kurum yetkililerinin muhtemel tepkisine karşı kendini güvene alma endişesinin galip geldiği görülür. Böyle bir endişe altında yapılan ifşalar ise “whistleblowing”e yol açar (Karaca, 2013: 41).

Çalışanların örgüt içinde sessiz kaldıkları konularda artışların olması ve bu durumdan dolayı rahatsızlıkların yükselmesiyle, söz konusu sorunsallarla etik değerler ölçüsünde mücadele edebilmek için “whistleblowing” hareket tarzına yönelebilecekleri göz ardı edilmemelidir (Fettahlıoğlu & Demir, 2014).

“Whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” arasındaki ilişkiyi ele alan ender çalışmalardan birini kaleme alan Sayğan (2011: 47), “örgütsel sessizlik”in, “whistleblowing”den çok daha geniş ve kapsamlı bir konu olduğunu, bu bakımdan “whistleblowing”deki sessizlik halinde doğması muhtemel sorunların, çalışan sessizliğinin sebep olacakları yanında meşruiyet ve yasallık konusunda daha hafif kalacağını belirtir. Bunun sebebi, “örgütsel sessizlik”teki konuların, “whistleblowing”teki konularla birlikte başka konuları da kapsamasıdır.

Gerçekten de “whistleblowing”in esas kapsamı, bir örgütte karşılaşılan gayri kanuni, gayri meşru veya gayri ahlaki durumlar iken, “örgütsel sessizlik”e konu olan davranışlar, bu sayılanlara ilaveten, şirketin daha iyi işlemesini sağlayacak önerileri de içerebilir.

“Whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” arasındaki ortak noktalardan biri, her ikisinin de bir tercih olmasıdır. “Whistleblowing”, konuşmanın tercih edilmesi, “örgütsel sessizlik” ise susmanın tercih edilmesidir. “Whistleblowing” her durumda, “örgütsel sessizlik” ise çoğu durumda bilinçli olarak seçilen bir tutumdur.

2.4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE WHISTLEBLOWING

“Whistleblowing” niyeti üzerinde “örgüt kültürü”nün ne denli etkili olduğu hakkında gerçekleştirilmiş akademik çalışmaların sayısı çok olmamakla birlikte, bu alana yönelik ilginin giderek arttığını söylemek mümkündür. “Örgüt kültürü”, bireylerin suistimal ve yolsuzluklar karşısında nasıl bir tutum takınacağına dair bir fikir vermesi açısından önem arz

etmektedir. İkinci bölümde gösterildiği gibi, “whistleblowing” niyetinin oluşmasında bireysel faktörler kadar “örgüt kültürü”nün de etkisi bulunmaktadır.

“Örgüt kültürü”nün “whistleblowing” üzerindeki etkileri üzerinde yapılan kimi araştırmalar, daha önce “whistleblowing” davranışında bulunan kişinin tekrar bu davranışta bulunup bulunmayacağını belirleyen faktörler arasında “örgüt kültürü”nün etkili olduğunu bulmuşlardır (Perks ve Smith, 2008, s.17).

Aktan, “whistleblowing”in, eylemin ne zaman gerçekleşeceğinin, güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin, yerleşmiş olduğu organizasyonlarda özel bir zamana hasredilemeyeceğini söyler. Bir başka deyişle, “whistleblower”, olay ortaya çıktığında harekete geçer. Güçlü kurum kültürü ve kurumsal vatandaşlık bilincinin bulunmadığı veya gelişmediği örgütlerdeyse durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir. (Aktan, 2006: 4).

Kurumlar, örgütsel kültürlerini, etik dışı ve kurallara aykırı uygulamaların bildirilmesi için teşvik edici şekilde geliştirirlerse, çalışanların “whistleblowing” konusunda cesaretleneceği ve bu durumun örgütsel gelişime katkı sağlayacağı ileri sürülebilir (Celep ve Konaklı, 2012, s.68). Bu anlamda, kurumsal kültürün bir görüntüsü olan kurumsal imajın, aynı zamanda onu şekillendirerek bir tür etkileşim gösterdiğinin not edilmesi gerekir. Kurumsal imaj, kurumun rakipleriyle mukayesesinde ölçüt sunar ve kurumun algılara yönelik bir fotoğrafını gösterir. Bu fotoğrafın karelerinde kurumun; ürünleri, hizmetleri, yönetim tarzı, iletişim biçimleri ve genel anlamda yönetim anlayışı vardır (Aktan, 2006, s.10).

Kurumsallaşma açısından “whistleblowing”in önemli bir yere sahip olduğunu ileri süren Berry, “whistleblowing”i, hakları ifade etmenin, çıkarları korumanın, adaleti etkilemenin ve hataları düzeltmenin bir stratejisi ve vicdanın sesi olarak tanımlar (Berry, 2004: 1). Berry, kurumsal kültürün, nihayetinde “whistleblowing” davranışına götüren 7 boyutunu ele alır. Bu boyutları, teyakkuz (vigilance), yükümlülük (engagement), güvenilirlik (crebility), hesap verebilirlik (accountability), yetkilendirme (authorization), cesaret (courage) ve seçenekler (options) şeklinde sıralar. Söz konusu boyutlar içindeki muhtelif durumlar ve bir bakıma örgütün ortak kültürü, bir çalışanın, karşılaştığı sorunlar hakkında sesiz kalma veya konuşma tercihini belirleyen temel faktörlerdir (Berry, 2004: 2).

Üst yönetiminin “whistleblowing”e yaklaşımı, kurumsal imaja olumlu veya olumsuz etkide bulunabilir. Eğer üst yönetim, etkin bir “whistleblowing” politikasını organizasyon kültürünün bir parçası haline getirmişse, organizasyon içerisindeki yanlış uygulamalar giderek azalır ve dışarıya yansımadan organizasyon içerisinde çözümlenmiş olur (Aktan, 2006, s.10).

Örgüt iklimi ve kültürü, “whistleblowing” ile açığa vurulan yanlış uygulamadan zarar görecektse, örgütün “whistleblower”a “misilleme” yapma ihtimali düşüktür. Çünkü böyle bir durumda örgüt, kendisini yapılan yanlış sonucu kurban, “whistleblower”ı da örgütün kurban olmasını engellemeye çalışan bir ‘yardımcı’ olarak görür. Örgüte yarar sağlayacak “whistleblowing”in gerçekleşebilmesi için gereken örgütsel özellikler; örgütün bilgi uçurmayı sahiplenme düzeyi, “whistleblowing”i destekleyici bir örgüt iklimi, bürokrasinin az olması ve örgüt gücünün çevresinde zayıf olması biçiminde sıralanabilir. Örgütün “whistleblowing”i sahiplenme düzeyi “whistleblower”ın dışındaki diğer iş görenlerin, yönetimin ve ihbarın yapıldığı yetkilinin yanlış uygulamaya ve “whistleblower”a yönelik algısıdır. “Whistleblowing”i destekleyici bir örgüt iklimi yanlış eylemleri kabul etmeyen, bu tür eylemler olduğunda “whistleblowing”i teşvik eden ve “whistleblower”a karşı “misilleme” yapmayan, cezalandırmayan örgüt iklimini işaret eder (Gökçe, 2014, s.264).

“Whistleblowing”in, uygun bir “örgüt kültürü” olmaması durumunda, yani çalışanlarda sessiz kalma tercihinin belirgin ölçüde hâkim olduğu bir ortamda, amacına ulaşması kolay değildir. Başarılı bir “whistleblowing” süreci için, “örgüt kültürü”nde mutlaka yer bulması gereken unsurların başında, çalışan ve yöneticiler arasında güvene dayalı bir ilişki yapısının bulunması gerekir. Karşılıklı güven, sorunların daha tespit edilir edilmez hemen yukarıya iletilmesine ve kangren haline gelmeden çözüm bulunmasına yardımcı olur. İdareci ve işgörenler arasında güveni tesis edememiş örgütlerde işleyişin bozulacağını beklemek makul olur. Güven için, yöneticilerin, iddialar karşısında dürüstçe araştırma ve adil muhakeme ile bütün iddialara ciddiyetle eğildiğinin biliniyor olması gerekir (Ranasinghe, 2007).

“Whistleblowing”in başarısında, yönetimin iyi niyetinin belirleyici bir rolü bulunduğu açıktır. Üst yönetimin ve temsil ettiği “örgüt kültürü”nün hata ve usulsüzlüklere karşı hassasiyetleri, “whistleblowing”le başa çıkma yöntemini de tayin edecektir. Bu tarz

yönetimlerin, usulsüzlükleri engelleyici kurumiçi mekanizmalara sahip olduklarını varsaymak bir yana, “whistleblowing” ortaya çıktığında bile iddiaların üstünü kapatmak ve “whistleblower”ı “misilleme”yle ezmek yerine, sorunun çözümü ve eşzamanlı olarak etkin bir halkla ilişkiler mekanizmasını çalıştırmayı tercih edecekleri beklenir. Hassasiyetleri gelişmiş yönetimlerin “whistleblowing” karşısında derhal uygulamaya koyacakları bir kriz süreci yönetim politikaları bulunması kuvvetle muhtemeldir. Böylece baskı altındayken bile doğru kararları almak ve icra etmek mümkün olacak ve sorunların aşılmasında süreçleri kısaltacaktır. Örgütler kötü haberleri memnuniyetle karşılayabilmek için çalışanların yöneticilere güvendiği, açık ve dürüstçe konuşabildiği ve yöneticilerin kişisel ilgilerinin örgütün refahı için arka plana kaldığı bir örgüt yaratmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Ranasinghe, 2007).

2.4.2.1. Uyuma Önem Veren Örgüt Türlerinde Whistleblowing

Uyuma öncelik veren örgütlerde, çalışanlardan gelen soru ve eleştirilerin sadakatsizlik olarak algılandığı ve bu çalışanların sık sık doğrudan veya dolaylı müeyyidelere uğradığı bilinir. Bu tarz kültüre sahip örgütlerde, “whistleblowing” uygulamalarına rastlanma ve “whistleblower”ların cezalandırılmaları ihtimalleri yüksektir. “Whistleblowing”i teşvik etmeyen bir “örgüt kültürü”nde kendi kişisel değerlerine düşman olmamaları için çalışanların örgütsel kişiliği kabul etmeye zorlanmaması gerekir (Shahinpoor ve Matt, 2007, s.37-38).

Demokratik ve paylaşımcı bir kültüre sahip örgütlerde, yolsuzlukların ihbarı konusunda çalışanların daha istekli davrandığını gösteren araştırmalar vardır (Nayır, 2012, s.46).

Destekleyici “örgüt kültürü” ve etik değerlerin en yüksek seviyede olduğu, katılımcı yönetim tarzının benimsendiği, açık iletişimin olduğu örgütlerde, “whistleblowing” ile karşılaşma oranının azalması söz konusudur (Fettahlıoğlu & Demir, 2014).

Kurum kültürünün güçlü ve köklü olduğu örgütlerde, çalışanların bağlılık ve aidiyet duygularının daha yüksek olduğu bilinir. Kurumsal sadakat, bağlılık ve aidiyeti kapsayan bir kavram olmakla birlikte, örgütle ve onun idari amaçlarıyla bütünleşme duygusu olarak tanımlanabilir. Çalışan sadakati ölçüsünde, örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hisseder. Kurumsal sadakat, işgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak

gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir (Aktan, 2006: 6).

2.4.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Kurumsal psikoloji alanlarında çalışmalar gösteren Dennis W. Organ ve arkadaşları, 1977 yılında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) konusunda ilk çalışmaları gerçekleştirdi. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı şu şekilde tanımlamaktadır: “İsteğe bağlı, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmayan ve toplamda, kurumun etkin işleyişine destekte bulunan bireysel davranıştır” (Organ, 1988). Organ (1997), söz konusu tanımını daha sonra değiştirerek örgütsel vatandaşlığı, iş görevlerinin içkin olduğu sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen her türlü performans şeklinde kavramlaştırdı ve iyi asker sendromundan bahsetti. Yücel ve Samancı (2009: 114), kavramı, organizasyona fayda sağlayacak, daha verimli hale getirecek gönüllülüğe dayalı davranışlar olarak niteler. Kavrama getirilen başka bazı tanımlar olarak; kurum etkinliğini artırmak için isteğe bağlı şekilde sergilenen bireysel davranış (Podsakoff vd., 1997), rollerin icaplarından çok gönüllü davranışlar (Çelik & Çıra, 2013), bireylerin görevlerinin üstünde gösterdikleri ilave davranışlar (Akgemci & Koçyigit, 2013) ve bir zorlama olmaksızın ve karşılığında bir ödül ummaksızın örgüt etkinliğini artırmak için gösterilen bireysel davranışlar (Gürbüz, 2006) gösterilebilir.

Yukarıdaki tanımlara göre bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak sayılması için iki özelliğin olması gerektiği söylenebilir. Bu davranışlardan birincisi, gönüllü olarak yapılan davranışın örgütün verimliliğini artıran bir niteliği olmalı; ikincisi ise örgütün içerisinde bulunan resmî kurullarda yazılı olmayan, kişinin tamamen kendi ihtiyarıyla yaptığı davranışlar olmalıdır. Bu yüzden, ÖVD sergilenmeyen kişiye yaptırım uygulanmaz. Ayrıca, ÖVD’yi, örgüte fayda sağlamak ve örgüte zarar vermektan kaçınmak şeklinde ikiye ayırmak mümkündür.

ÖVD’nin neler içerdiğine dair pek çok çalışma yapılmıştır ve 30’a yakın bu türden davranış tespit edilmiştir (Moss, 2016). Bu ayrımı ilk yapanlardan Organ’ın (1988) yaygın olarak kullanılan tasnifine göre beş farklı boyuttan söz edilebilir. Bunlar; medeni erdem, fedakârlık, vicdan sahibi olma, sportmenlik ve nezakettir. Organ, daha sonra bunlara arabulma ve amigoluğu da ekledi. Sivil erdem, örgüte bağlılığı ve örgütün bir parçası olmak için toplantılara ve etkinliklere gönüllü olarak katılmayı ifade eder. Özgeçilik, yardımcı olmaya ve sorunları önlemeye yönelik gönüllü davranışlardır. Vicdan sahibi olma, kurallara uymayan bir

tutum sergilemeden üstündeki sorumluluğun fazlasını gönüllü olarak yapmaktır. Sportmenlik, sorunlar için şikâyet etmeden ve gerginliğe neden olacak hareketlerden uzak durmaya verilen adlandırmadır. Nezaket boyutu ise sorunları bireyin haklarını işgal etmeden önlemeye veya azaltmaya dair gönüllü davranışlardır.

ÖVD'nin öncüllerini tespit için Organ ve Lingl tarafından yürütülen bir araştırma (1995), kişilik ve iş tatmininin en başat faktörler olarak gösterilebileceğini bulmuştur. Sonradan yapılan başka araştırmalarda, kuruma bağlılık ve adanmışlık (commitment), örgütsel adalet ve lideri sadakat ve destek de sair öncüller olarak ileri sürülmüştür (Gürbüz, 2006).

2.4.2.2.1. Whistleblowing ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışının “whistleblowing” kavramı ile ilişkisi hakkında çok fazla bir çalışma bulunmasa da (Özsoy & Bedük, 2015: 197), Aktan (2006), “whistleblowing”in örgütsel vatandaşlık davranışı içinde değerlendirilebileceğini belirtmiş ve bu eylemin sivil erdemin tezahürü olduğunu söylemektedir. Daha açık ifadeyle, “whistleblowing”, bir bireyin vazifesi olmadığı halde içinden gelerek etik dışı davranışları ortaya çıkarması “sivil erdem” tanımıyla tam örtüşmesi bakımında “örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak nitelendirilebilir. Graham de (1989), “whistleblowing”in, ÖVD olarak tanımlanabileceğini savunur. Chiasson da (1994: 22), yaklaşık aynı görüştedir ve “whistleblowing”in prososyal bir davranış olarak örgüte fayda sağlaması yüzünden ÖVD olarak görülebileceğini söyler.

Özsoy ve Bedük (2015: 200), araştırmalarının sonucunda, ÖVD ile “whistleblowing” arasında düşük seviyeli bir pozitif ilişki bulunduğunun söz konusu olduğunu tespit etmiştir. Bir diğer ifadeyle her ne kadar ÖVD özelliklerine sahip bireylerin “whistleblowing” yapma eğilimleri yüksek olsa da kişisel kaygılar ve örgütsel kültür gibi sair faktörler bu eğilimi sınırlamaktadır. Aynı araştırmaları, “dışsal whistleblowing” ile medeni erdem arasındaysa kaydadeğer bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Medeni erdeme sahip çalışanlar, gayriahlaki davranışları örgüt içi bir çözüm bulunma ihtimaline güvenmedikleri için kurum dışı kanallara iletmeye daha yatkındırlar. Bu sonuç, Aktan'ın yukarıda verilen görüşünü (Aktan, 2006) de destekler mahiyettedir.

2.4.2.2.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVD ile “örgütsel sessizlik” arasındaki ilişki hakkında çok kısıtlı miktarda akademik çalışma yapıldığı görülmektedir. Bunlardan bazıları, bu iki kavram arasında kuvvetli bir negatif ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur (Çınar vd., 2013; Şehitoğlu, 2010; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Diğer bir ifadeyle, işle ilgili fikirleri ifade etmenin önünde engellerin bulunduğu örgütlerde, ÖVD azalır. Bu bakımdan ÖVD, sağlıklı bir işlerlik ve süreklilik için bütün örgütlerin sahip olması gereken bir unsurdur. “Kabullenici ve korunmacı sessizlik” davranışı sergileyen çalışanlar, ÖVD sergilemezlerken ”korunmacı sessizlik” tercih eden çalışanlar ise kuvvetli ÖVD davranışı gösterecektir (Acaray ve Akturan, 2015: 475).

2.4.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Wim Vandekerckhove’un, “*Whistleblowing ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Küresel Bir Değerlendirme*” kitabı (2002), “whistleblowing” ile KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) arasında bir ilişki kurmaktadır. Yazar, özellikle “whistleblower”ların korunması hakkında sağlam adımlar atılmasını savunmuş, hatta etkin bir koruma mekanizması önermiştir. Örgütlerin, mali usulsüzlük ve suçlarla topluma zarar verdikleri tartışmalarından ve örneklerinden hareketle, bu türlü suçların engellenmesine yardımcı olacak bir kültür inşasında “whistleblowing”in bir rol üstlendiğini savunmuştur.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) kavramını, işletmelerin, kâr amacı dışında, toplum faydasına, özellikle içinde faaliyet gösterdikleri toplumun sosyal gelişimine katkıda bulunacak şekilde faaliyetlerde bulunması şeklinde tanımlanabilir. Bu faaliyetler eğitim, ahlâki, çevre, temizlik ve sosyal sorumluluk gibi pek çok alanda gerçekleştirilebilir. KSS, ilkin Bowen’in 1953 tarihli “İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları” (Social Responsibilities of the Businessmen) isimli çalışmayla gündeme geldi (Aşçıgil ve Temel, 2008;4). Bowen’in temel sayılması, iktisadi faaliyetlerde bulunan organizasyonların, toplumun refah seviyesinin yükseltilmesi noktasında adımlar atmasının zorunluluğunu ileri sürmektedir ve bu tür işletme yöneticilerinin, toplumun genel amaç ve değerlerine uygun hareket etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. KSS uygulamaları, söz konusu değerler çerçevesinde şekillenmeliydi (Özalp vd. , 2008;72).

KSS'nin, gönüllülük esasında, toplumu daha iyiye götürmeye yönelik olduğu söylenebilir (Aktan ve Börü, 2007: 13). Bu yönüyle, işletmeler salt ekonomik ve hukuki tüzel kişilikler değil, aynı zamanda etik kaygılarla hareket eden, yardımseverliği öncülleyen kurumlar olmalıdır (Ayçığıl ve Temel, 2008: 5). Archie Carroll'un "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi" de bir işletmenin ekonomik, hukuki, ahlaki ve hayırseverlikle ilgili faaliyetlerini kapsar (Yönet, 2011: 244). KSS içinde değerlendirilebilecek faaliyetlerin, görünürde firmaların asıl amacı olan kâr güdüsünden uzak olduğu düşünülse de bunların, uzun vadede getiriler sağlayacak bir tür imaj çalışması ve reklam olarak görenler de vardır. KSS uygulamaları, firmaların çalışanları tarafından da benimsenmelerine, sadakat duygularının gelişmesine ve verimlerinin artmasına yol açar.

KSS uygulamalarını işletme içi ve işletme dışı olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Yılmaz ve Alkan, 2006: 730). Bunlardan ilkinde örnek olarak çalışanların kişisel gelişimlerinin ve refah seviyelerinin artırılmasına yönelik çalışmalar, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal hakların genişletilmesi gibi uygulamalar gösterilebilir. Çevrenin korunması, vakıflar yoluyla veya doğrudan yatırımlarla eğitim ve sağlık gibi alanlara kaynak aktarılması gibi faaliyetlerse ikinci kısma örnek olabilir. Şimdi KSS'de önemli bir role sahip olan paydaş kavramına bakmakta fayda olacaktır.

2.4.2.3.1. Paydaşlar Teorisi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

"Paydaş"; hisse sahibi, bir işin ortağı gibi anlamlara gelse de KSS kapsamında, mülkiyetin ortaklığından çok, menfaatin paylaşımı kapsamında tanımlanır. Genel olarak bir işletmeyle karşılıklı etkileşim içerisinde olan bütün birey ve kurumlar paydaş olarak nitelenebilir. Bir işletmeden menfaat edinen veya o işletmeye menfaat sağlayan her kişi veya kurum paydaştır. KSS'nin "karşılıklı çıkar" bağlamında paydaşlar teorisiyle ilişkili olduğu söylenebilir.

Yazında, paydaş kavramı, geniş ve dar olmak üzere iki türlü anlamlandırılır. Geniş anlamda paydaş, bir işletmenin hedeflerine ulaşması için gayret gösteren birey ve gruplardır. Dar anlamıyla ise kavramı, işletmenin sürekliliğini sağlamak için bağlı bulunduğu kişi veya gruplardır.

KSS uygulamalarının amaçlarını açıklamaya çalışan temel kuramlar olarak başlıca üç yaklaşım vardır: Meşruiyet kuramı, toplum sözleşmesi yaklaşımı ve en yaygın müracaat

edilen paydaşlar teorisi (Moir, 2001: 16-22). KSS ile paydaşlık teorisinin atbaşı ilerlemesini bu yaygınlıkla açıklamak mümkündür.

Ekonomik ve sosyal hayatın gelişmesine paralel olarak sivil toplum kuruluşları, finansal işletmeler ve medya gibi paydaşların önemce ve etkice yükselmesi, paydaş ilişkilerinin daha kapsamlı hale gelmesine ve işletmelerin, amaçlarına daha kolay ulaşabilmelerine zemin hazırlamıştır. İlişkilerin ve karşılıklı işbirliklerinin artmasının, ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracağı anlayışı, “Paydaş Teori”nin temelinde yatan düşüncedir (Aktan ve Börü, 2007; 14-18).

2.4.2.4. Etik

Yunanca *etos* kelimesinden gelen “etik” kavramı, toplum içinde yer alan örf ve adetlerin, normların, kuralların tamamını inceler (Aktan, 2001:93). Etik, insanların bireysel ve toplumsal ilişkilerinin merkezindeki değerleri, normları, iyi-kötü gibi kavramları ahlâksal boyutta araştıran felsefe disiplini ve doğru-yanlışın bir ölçütü olarak da görülebilir (Kılavuz, 2003: 25-26).

Etik ve ahlâk terimleri genellikle birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Bu iki kavram kimi durumlarda birbirlerinin yerine kullanılmaktaysa da aralarında bazı farklı noktaların bulunduğu belirtilmelidir. Ahlâk kavramı, birey davranışlarının toplumu ilgilendirdiği noktada tanımlanırken etik kelimesinin daha çok işletme yönetimi ile ilgili alanlarda kullanılması, bu farklardan biridir. Etik, ahlâka karşılık gelen tüm anlamları da içererek, bilimin önemli bir alanı olmuştur. Etik, davranışlarımıza felsefi bir anlam kazandırmaya çabalayarak; ödev-yükümlülük, toplumsal sorumluluk gibi kavramları sorgular. Ahlâk, değerler içerir. Etik ise bu alanda yapılan akademik çalışmaları da kapsar. Bu yüzden, etik ve ahlâkın aynı şey olmadığı tespiti önemlidir.

Etik kavramından bahsedildiği yerde, iyi ve kötü arasında temyiz yapabilecek bireylerin varlığı zorunlu olarak ortaya çıkar. Bununla bağlantılı olarak bireysel etik, kişinin davranışları ve tutumlarını şekillendiren kurallar hakkında kişilerin sahip oldukları bilinçtir, şeklinde bir tanımlama da imkân dâhilindedir. Bireysel etiğe sahip olmayan birinin, iş etiği konularında dikkatli davranmayacağı önerisinde bulunmak yanlış olmayacaktır. Nasıl ki bireysel etik kişinin kendi için doğru ve yanlış ayırt etmesi ise iş etiği de aynı durumun kurum için olmasına karşılık gelir.

İş etiğinin üç temel alanı vardır; çalışma etiği (work ethic), meslek etiği (professional ethic) ve işletmecilik etiği (business organizations ethic). Çalışma etiği, yapılan işe karşı gerçekleştirilen davranışlardır. Meslek etiği, belirli bir mesleğin çalışanlarının uyması gereken ilkelerin tümüdür. Bu kurallar genellikle toplumun benimsediği kurallardan farklıdır. İşletmecilik etiği, işletmede çalışan grubun, örgütün kurumsal veya örgütsel etiğinin tamamıdır (Aydın, 2001; 87-89).

2.4.2.4.1. Etik İklimi ve Yönetmelik

Etik ve örgüt iklimi bağlamında anlam kazanan yönetmelik kavramı, bir kurumun, idari faaliyetlerinde uyması gereken her türlü prensip ve davranış kuralları olarak tanımlanır (Thompson, 1985: 555). Yönetmelik kavramına örgütsel etik demek de mümkündür. Kılavuz'a göre, izafi bir kavram olan ahlâkın, her kurum için o kuruma ait kurullarla şekillenen ve beslenen bir biçimidir (Kılavuz, 2002: 258).

Örgütsel etik, iş ikliminin (work climate) bir alt kümesi gibi görülebilir ve etik iklim yapısı da örgütün uygulamalarının genel tabiatını aksettiren kurullar temelli bir iklimin sınırlarını belirler. Örgütün kimliği, ancak o örgütün üyelerinin, örgüte has karar mekanizmalarının genel yapısını belirleyen kurullara ve etik muhakeme veya etik davranışların belirli formlarına inanmaları durumunda ortaya çıkar (Cullen vd., 2003: 128). Bu açıdan bakıldığında, örgüt ikliminin aynı zamanda "psikolojik iklim" olarak adlandırılması mümkündür (Çekmecelioğlu, 2007: 81). Etik iklimiyse örgüt iklimi ve örgütsel kültürün devamı niteliğindedir (Sağnak, 2005: 203). Etik iklim, örgütsel kültürün etik kolunu oluşturur.

Victor ve Cullen (1988), Etik İş İkliminin Örgütsel Temelleri (The Organizational Bases of Ethical Work Climates) adlı çalışmalarında, etik iklimini iki boyut içinde tanımlamıştı. Buna göre etik iklimi, etik ölçütler boyutu ve analiz düzeyleri boyutundan müteşekkildir. Etik ölçütler boyutunda, kurum içerisinde alınan kararların hangi etik kaidelere dayandığı üzerinde durulur. Kurum içerisinde verilen kararlarda esas alınan etik ölçüler, egoistlik, yardımseverlik ve ilkecilik olmak üzere üç tanedir. Egoist kurumlarda sadece birey faydası önemlidir. Yardımsever iklimin hâkim olduğu kurumlarda birey değil kurumun bütününün menfaati önceliklidir. İlkeci kurumlarda ise adaletli karar verme kurumun temel amacı konumundadır. Amaçlanan adalet, kurumun içerisinde bireyin çıkarını değil, etik kurullara uygunluğa önem verilerek sağlanır (Victor ve Cullen, 1988: 104-107) (bkz. Tablo 9).

Tablo 9: Teorik Etik İklimi Türleri

Etik Kriterler	Analiz mahalli		
	Bireysel	Yerel	Kozmopolit
Egoist	Şahsi çıkar	Şirket kârı	Etkinlik
Yardımsaver	Dostluk	Takım çıkarı	Sosyal sorumluluk
İlkeli	Bireysel ahlâk	Kurallar, standart süreçler	Kanunlar, mesleki düzenlemeler

Kaynak: *Victor and Cullen (1988)*

Etik iklimin ikinci boyutunu oluşturan analiz boyutu, kurum içerisinde alınacak kararın dikkate değer sınırlarını ele alır. Analiz boyutu, bireysel, yerel ve evrensel olmak üzere üçe ayrılır. Bireysel boyutta, etik kurallarda bireyin varlığı esas alınır. Yerel boyutta ise bireyin de içinde bulunduğu sosyal sistemler esastır. Üçüncü analiz boyutu olan evrensel boyut ise evrenseldir ve toplumun tümünü yahut mesleki grupları esas alır.

Kenneth S. Pope, yönetsel etiğin geliştirilmesi ve kuvvetlendirilmesi için üç adım önermektedir (Pope, 2015). Öncelikle, etik kodlarının bağlamları içinde tutulması gerektiğinin önemini belirtir. Kurumların bir etik koduna sahip olmasının, gayri ahlâki davranışları engellemeyeceğine dair vaka ve bilimsel çalışmaları zikreden Pope, bununla birlikte, güçlü bir etik liderlik, kodun etkin bir icrası ve etik kaygı kültürünün kökleşmesi durumunda, örgütlerin usulsüzlüklere düşmesi ihtimalinin azaldığını ortaya koyar. İkinci adımı, “etiğe ihanet etmenin gerçek maliyetlerine saygı duy,” son adımı ise “açıkça konuşmayı, dikkatle dinlemeyi ve adaletle hareket etmeyi özendir” olarak açıklar.

2.4.2.4.2. Whistleblowing ve Etik İklimi

Kurum içerisinde doğru veya yanlış hareketlerin muhakemesini sağlayan iş etiğiyken “whistleblowing” hakkında yürüyen tartışmalar, önemli ölçüde iş etiği veya yönetsel etik kavramları ekseninde şekillenmektedir. Bir yanlış davranış karşısında sessiz kalmayıp durumu ifşa etmeye “whistleblowing” denmesi, bu iki kavram arasındaki yakın ilişkiyi açıklar niteliktedir. Örgüt içerisinde yer alan bir bireyin gördüğü yanlışlıklar karşısında susmayıp “whistleblower” olması, bu bakımdan iş etiğine uygun bir harekettir. Durum böyle olabileceği gibi, yanlış fark eden birey, arkadaşını korumak ve işinden etmemek amacıyla sessiz kalmayı da tercih edebilir ki bu durumun da toplumsal ahlâk kuralların arasında yer almaktadır.

Böyle bir düşünceyle birlikte karmaşık bir ikilem ortaya çıkar. Yanlış bir davranışı yetkililere bildirmek mi daha etikdir, yoksa arkadaşı korumak uğruna sessiz kalmak mı? Yanlışlığı üst mercilere bildirdiğimizde mi vicdanımızı sustururuz, bildirmediğimizde mi? Arkadaşlarımıza karşı aldatma hissi mi daha baskındır, doğruyu söyleme rahatlığı mı? Bu gibi sorular için içinden çıkılmasını zorlaştırır. Soruların yanı sıra etik iklimin evrensel boyutları düşünüldüğünde olay daha da karmaşık bir hal alabilir.

Lilanthi Ravishankar, Markkula Center for Applied Ethics için yazdığı bir makalede bu ikileme dikkat çekmektedir (Ravishankar, 2003). 1972 tarihli bir davada yer alan bir arabulucunun “seni besleyen eli ısırılmaz ve ısırılmışsan da ziyafette kalmakta ısrar edemezsin” sözünü hatırlatan Ravishankar’ın bahsettiği bir başka anti-”whistleblowing” kişi, ünlü işletme yönetimi gurusu Peter Drucker. Drucker’a göre “whistleblowing” yapan kişi bir “ispiyoncu”dan ibarettir.

Frank Serpico ve Karen Silkwood gibi “whistleblower”lara yönelik tutum ise madalyonun öbür tarafı olarak öne çıkmaktadır. Bu isimler, kurumlarını dönüşümüne yol açan önemli değişimleri tetiklemeleri yüzünden kahraman görülmektedir. Bu tezin başında anılan Ralph Nader gibi aktivist ve tüketici hakkı savunucularının gözünde de örgüt için usulsüzlükleri dile getirenlerin kahramanlar gibi taltif edilmesi gerekir.

Etik dışı davranışların daha önemsiz karşılandığı noktalar vardır. Örneğin şirket için önemli miktarda bir zararı engellemek amacıyla yapılan etik dışı hareket, bir zarardan kurtulmak arzusuyla yapıldığı için daha hafif karşılanır. Bu durum, Kahneman ve Tversky’nin (1984) ortaya koydukları “öngörü teorisi” (prospect theory) ile açıklanabilir. Bu teoride, bireyler kazançlar için riskten uzak durabilirler ve potansiyel kayıplar için de riski göze alabilirler. McLain ve Keenan (1999), bu duruma benzer bir iddiayı ortaya koymuşlardır. Onlar da bireyin kesin bir kazanç elde etmektense kayıp sonrasında bireylerin daha çok risk alma eğiliminde olduklarını öne sürmüşlerdir.

Rothwell ve Baldwin’in 2007 yılında yaptıkları, “Georgia Eyaletindeki Polis Kurumlarında Etik İklim Teorisi, “Whistleblowing” ve Sessizlik Yasası” (Ethical Climate Theory, Whistle-blowing and the Code of Silence in Police Agencies in the State of Georgia) adlı çalışmada, etik iklim ve “whistleblowing” arasında bir ilişkinin varlığından bahsedilemeyeceği ifade edilir. Yine aynı çalışmada yardımsever etik iklim ile

“whistleblowing” arasında bir ilişki bulunmuş fakat “whistleblowing”i gerçekleştirmenin tek nedeninin yardım olmadığını, altında başka sebeplerin de var olabileceğini iddia etmişlerdir. (Rothwell ve Baldwin: 2007).

Bouville, “whistleblowing”i tanımlarken kavramın çalışan direncinin yeni bir biçimi olarak öne çıktığına ileri sürmekle kalmaz, bilgi uçurmayı, çalışma ortamının düzenlenmesi için çalışan ile yönetim arasındaki “sonsuz bir savaş” olarak görür (Bouville, 2008: 579). Bu tabir biraz abartılı olmakla birlikte, şirketlerin etik dışına çıkmaya her zaman yatkın olduklarına dair kötümser yaklaşımıyla öne çıkmaktadır. Ahlâkî değerleriyle temayüz eden çalışanların elinde, bu durumla başa çıkabilecekleri en önemli araçlardan biri “whistleblowing”dir. Kurum içindeki ahlâka ve yasalara aykırı hareketlerin yapılması ve bunun ifşa edilmesini, toplumun lehine, toplum için (prosocial) atılan önemli adımlar olarak değerlendirildiği de vakidir (Demirtaş, 2014:136). Bu meyanda, işletme sisteminin toplumun tamamıyla uyumlu ve kendisi için de sürdürülebilir başarısı için şeffaflık esastır ve “whistleblowing”, bu şeffaflığın temininde mühim bir yere sahiptir. Şeffaflığın bulunmadığı ortamlar, etik dışı eylemlerin yetişmesi ve artmasına zemin hazırlayacaktır.

2.4.2.4.3. Whistleblowing için Etik Kurallar

Yukarıda ifade edildiği üzere, “whistleblowing” eylemi bizzat iş etiği kapsamında değerlendirilir. “Whistleblowing”in, iş etiği kapsamına girebilecek belli kurallar çerçevesinde gerçekleşmesi, “whistleblower”ı koruyacağı gibi, kurum için de olumlu sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Kimi araştırmacıların “whistleblowing” eylemine dair tanımlamaları ve yorumlarına yer vermek konu için daha aydınlatıcı olabilir:

Bowie (1982): “Whistleblowing”, başkalarının maruz kaldığı olumsuzluğu etik kurallarla beraber durdurmaya çalışma eylemidir. “Whistleblower”, şartlar zor olsa da sorunu düzeltebilmek amacıyla içsel yolları tamamen tüketir. “Whistleblower”, ikna için gerekli kanıtlara sahiptir ve ayrıca etik kuralları çiğnemenin sonuçlarını algılayabilir. “Whistleblower”, etik sınırlar içinde kalınmasını sağlarken bu olmadığı takdirde de etik dışı uygulamaları ifşa ve ihbar ederken kişisel sorumluluklarının farkındadır.

Velasquez (2002), başka araştırmacıların da bilgilerinden faydalanarak şu sorularla konuya yaklaşmaktadır:

- Çalışanların bilgileri ne derece kapsamlıdır, önemi ve doğruluğu nedir?
- Etik olmayan uygulamalara dâhil olanlar nelerdir? Neden etik dışı olarak görülürler? Etik dışı eylemlerin kamuya zararı nedir?
- Usulsüzlüklerin önemi ve düzeltilemez hataları nelerdir? Kamu yararını telafi edecek uygulamalar var mıdır?
- Örgüt içindeki bireylerin uygulamaların sonunu getirmedeki sorumlulukları nelerdir? Çalışanlar örgütün içindeki bir birimle mi yoksa örgüt dışındaki bir birimle mi bir sonuca ulaşmayı denemelidir? Örgütteki bu yaşananlar iki tarafı nasıl etkiler?

Richard De George da etik kapsamında “whistleblowing”in toplum ve yasalar tarafından uygun olarak kabullenilmesi için şu şartları sıralar: Örgütün, ürün veya politikalarıyla, çalışanlarına veya kamuya ciddi ve büyük zararlar vermesi; usulsüzlük ve yanlışlar hakkında bilgi sahibi kişilerin, kaygılarını üst yönetime, kurum için mecraları kullanarak bildirmiş olması; üst yöneticilerin tatmin edici bir ilgi görmemesi; “whistleblower”ın, sahip olduğu ikna edici kanıtları mantıklı ve tarafsız olduğuna inandığı bir yetkili ile paylaşıp kanıtlarını sunması; “whistleblower”ın, olayı kamuoyuna sunmak suretiyle mevcut kötü uygulamanın sona ereceğine inanması halinde, “whistleblowing” eylemi meşru kabul edilebilir. (Hoffman ve Schwartz: 2014)

De George’un öne sürdüğu bu şartlar, “whistleblowing”in etik ölçütlere göre meşruiyetini, usulsüzlüğün öncelikle içsel mekanizmalar yoluyla ifşa edilmesine bağlaması açısından önemlidir. Hoffman ve Schwartz (2014), De George’un bu kriterleri üzerinde bazı değişiklikler yaparak “whistleblowing”in meşruiyeti hakkında aşağıdaki maddeleri sıralar:

- Kanunlara ciddi biçimde aykırılık teşkil eden veya ciddi fiziksel hasar, ciddi psikolojik hasar, ciddi mali hasar, temel manevi hakların ciddi ihlâli veya ciddi bir adaletsizlik hali bulunmalı,

- Usulsüzlük hakkında ilk elden bilgilere dayanan, makul delil ve inançlar olmalı ve
- Usulsüzlük, şartlar elverdikçe öncelikle kurum içinde, şahsın doğrudan amirine ihbar edilmeli ve eğer bir önlem alınmazsa, yukarıya doğru yönetim kuruluna veya varsa hususi ihbar mekanizmalarına iletilmelidir. Ayrıca
- “İçsel whistleblowing”in ahlâken mecburi olabilmesi için, birinci, ikinci ve üçüncü şartlara ilaveten, şu şartın bulunması zorunludur:
- Şirketin etkin ve yazılı bir “misilleme” karşıtı politikası bulunmalıdır.

“Dışsal whistleblowing”in meşruiyeti içinse, yukarıdaki 4 şarta ek olarak Hoffman ve Schwartz şu maddeyi de listeye dahil ederler:

- İşçiler için etkin yasal korumalar var değildir.

2.4.2.5. Örgütsel Kültür Bağlamında Etik ve Whistleblowing

Yukarıda da değinildiği gibi, “whistleblowing”, önemli ölçüde iş etiği veya yönetsel etik kavramları ekseninde ele alınmaktadır. Bir usulsüzlük karşısında sessiz kalmayıp “whistleblowing”in tercih edilmesini etik görülmesi, bu iki kavram arasındaki yakın ilişkiyi açıklar niteliktedir.

Etik kodları net olarak tespit edilmiş ve bu kurallara uyulmamasına karşı sert ve müsamahasız bir ceza anlayışı benimseyen “örgüt kültürü”, çalışanların usulsüzlük algılarının şekillenmesinde belirleyici rol oynayabilir. Bu türlü örgütlerde, etik değerler örgüt dâhilinde iletilebilir bir durumdadır ve bu değerler hakkındaki bilinç de kuvvetlidir. Bilinç beraberinde farkındalık getirir. Farkındalık da usulsüzlüklerin içsel mekanizmalarla halledilebileceği zeminlerin sağlıklı olarak işlediğini gösterir. Bu türlü örgütlerde “whistleblowing” ihtimalinin düşük olduğu, “örgütsel sessizlik”in de az olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar, işyerlerindeki etik dışı davranışları öncelikli tespit ve müdahale konumunda buldukları için, “örgüt kültürü”nün usulsüzlüklerin dile getirilmesine elverişli olması önem taşımaktadır.

Shahinpoor ve Matt (2007, s.38), “whistleblowing”i destekleyen örgüt kültürlerine dair yapmış oldukları araştırmada “geniş bir etik değerler dizininin, “ilkeli ihtilaf” [principled dissent] veya sadece ihtilaf [dissent] eyleminde ortaya çıktığını” dile getiriyorlar. Aynı

araştırmada, “muhalif duruşun kurumsal seviyede tanınması ve takdirinin, sadakat, onur, sahicilik, özerklik, bütünlük, cesaret ve bireysel vicdan gibi insani değerleri teşvik ettiğini” de ileri sürmektedirler (Shahinpoor & Matt, 2007, s.38).

“Whistleblowing” sürecini açıklarken başvurulan faktörleri sıralayan Mercan ve arkadaşlarına göre de destekleyici “örgüt kültürü” ve yüksek etik değerlere sahip örgütlerde “whistleblowing” daha serbest ve rahat gerçekleşir (Mercan, Altınay ve Aksanyar, 2012, s.172). Böyle örgütlerde “whistleblowing”in raporlanacağı ofisler ve politikalar vardır, yönetim tarzı katılımcıdır, “whistleblower”a karşı “misilleme” uygulanmaz.

Etik değerlerle tanımlanmış bir “örgüt kültürü”nün, “whistleblowing” niyetiyle ilişkili olduğu sıklıkla ileri sürülen bir tezdır (Zhang, Chiu ve Wei, 2009, s.35). Bu tezin muhtelif yerlerinde tekrar edildiği gibi, “misilleme” tehdidiyle karşı karşıya kalanlar, “whistleblowing” eyleminde bulunmaktan vaz geçmekte ve sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Miceli, Near ve Dworkin, 2009, s.387).

Bir örgütün etik standartlarını yükseltirken usulsüzlükleri azaltmak için kurumsal yapıya ve “örgüt kültürü”ne odaklanmak gerektiğini savunanlara göre, organizasyonların etik seviyelerini belirleyen, çalışanlarının bireysel özelliklerinden ziyade sahip oldukları “örgüt kültürü”dür (Chen, Sawyers ve Williams, 1997, s.855).

“Whistleblowing” nedeniyle ortaya çıkan topluma karşı utançtan korumak için örgütlerin etik bir kültür oluşturmaları gerekmektedir. Grant (2002), örgütlerin etik kaygıları tartışmak ve yönetmek için güvenli bir yol sağlamaları halinde, “whistleblowing”in ortaya çıkmayacağını belirtir. Bir organizasyon sisteminin etkili olması için şeffaf olması gerekir; bir kimsenin haksızlıkları bildirmemesinin nedeni durumu düzeltmek için bir şey yapılmayacağını düşünmeleridir (Lachman, 2008, s.265).

Bir kuruluş ahlaki pusulasını kaybettiği zaman, şeffaflık, hesap verebilirlik ve diyalog önceliğini kaybeder. Bunun sonucunda bürokratik yapılar, paternalistik kontrol ve üstü kapalı işler öncelik kazanır. Etik bir kültür belirli etkinlikler üzerine kısıtlamalar koyar, aynı zamanda örgüt etik çatışma durumlarında ne yapması gerektiğini belirler (Lachman, 2008, s.266).

2.4.2.6. Whistleblowing ve Örgüt Kültürü İlişkisi Hakkındaki Çalışmalar

“Örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkiye eğilen bazı çalışmalar, Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Örgüt Kültürü ve Whistleblowing Arasındaki İlişki Üzerine Bazı Çalışmalar

Kaptein, 2011	Düzeltilici eylemi destekleyecek şekilde çalışanların usulsüzlükleri tespit ve rapor etmemelerinin teşvik edilmesini önerdi. Organizasyonların etik kültürünün, gözlemlenen yanlışlık ve usulsüzlüklere karşı çalışan tepkiler üzerindeki etkilerini incelemiştir. Etik kültürün farklı boyutlarının, niyetlenen eylemlerle irtibatını tespit etmiştir. Etik kültürün bazı boyutlarının bilinçli eylemsizlik ve “dışsal whistleblowing” ile ters, mücadele tercihi, idareye bildirim ve bir etik kurumunu bilgilendirmeye doğru ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.
Cohen, Pant ve Sharp (2001)	Kanadalı işletme öğrencileriyle muhasebe profesyonelleri arasında yapılan bir araştırmayla, bireyin etik karar verme süreçlerindeki farklılıkları ele aldılar. Etik karar almada geçerli kabul edilen etik farkındalık, etik oryantasyon ve şüpheli eylemleri icra niyeti şeklindeki üç ölçüye göre bu farklılara yöneldiler.
Vandekerckhove, Wim (2012)	“Whistleblowing ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Küresel bir Değerlendirme” (Whistleblowing and Organizational Social Responsibility : A Global Assessment) adlı kitabında, kurumları, mali usulsüzlük ve suçlardan korumaya yardımcı olacak bir kültür inşasının, modern kurumsal politikaların temel bir parçası haline geldiğini, “whistleblowing”in bu süreçte bir rol üstlendiğini tartıştı.
Benisa, Berry (2004)	Organizasyonel kültürün işçilerin düşünme süreçlerini etkileyen 7 boyutunu inceledikten sonra, “whistleblowing”in nasıl geliştirilebileceğine dair bir çerçeve çizdi.
Miceli ve Near (1985)	15 örgütten rastgele seçilen 8.600 işçiyle yapılan anket çalışmalarına dayanarak “whistleblowing” niyetinin kökenini anlamaya çalıştılar. Ayırteci analiz yöntemiyle, bir usulsüzlüğe şahit olan örgüt yöneticilerinin, ellerinde somut delil olduğu takdirde “whistleblowing” yapmalarının daha muhtemel olduğunu bulmuşlardır. Aynı şekilde usulsüzlük ciddiye ve kendilerini de etkileyecek şekildeyse bunu ihbar etmeleri daha kolaydı. Ayrıca, örgüt bağımlı ve “misilleme” tehdidi varsa, “dışsal whistleblowing” daha muhtemel hale gelmektedir.

<p>Miceli vd. (1991)</p>	<p>6553 iç denetim yöneticisiyle yapılan anket, denetçilerin bir usulsüzlüğü ahlaki bir mecburiyet hissetmedikleri veya tanımlı görevleri olmadığı durumlarda bildirmeye meyilli olmadıklarını bulmuşlardır. Aynı şekilde, iş performanslarının ortalamasının altında olduğunu düşündüklerinde veya çok yüksek dereceli bürokratik kurumlarca istihdam edildiklerinde de benzer tepki vermekteydiler. Keza, denetçiler, “whistleblowing” sonucu kamunun veya iş arkadaşlarının zarar göreceğini düşündüklerinde, bunu iç değil kurum dışı birimlere bildirmektedir.</p>
<p>Tavakali, Keenan ve Crnjak-Karanovic (2003)</p>	<p>Amerikan ve Hırvat kökenli, benzer özelliklere sahip bir grup yönetici arasında, Hofstede'nin Uluslararası Kültürler teorisine dayanarak farklılıkları tespit etmeye çalıştı. Söz konusu kültürel boyutların, “whistleblowing” bildirim mekanizmalarındaki farkları nasıl açıklayabileceklerini incelemiştir. Daha sonra, “whistleblowing”in muhtelif boyutlarına dair 4 hipotez geliştirerek bunları ABD ve Hırvat idarecilerin incelenmesiyle test edilmiştir.</p>
<p>Park vd. (2008)</p>	<p>Ulus, kültürel yönelim ve “whistleblowing”e sevkeden muhtelif yollara yönelik tutumlar arasındaki ilişkiyi keşfeden, kültürlerarası bir çalışma yapmışlardır. Lisans öğrencileri ile yapmış oldukları araştırmada Güney Koreli, Türk ve İngiliz öğrenciler arasında ulusal kimliğin ve kültürün “whistleblowing” niyetlerinde önemli farklılıklar gösterdiğini bulmuşlardır.</p>
<p>Nayır ve Herzig (2012)</p>	<p>Değer yönelimleriyle “whistleblowing” niyeti arasındaki ilişkiyi araştırdılar. Özel işletmelerde görev yapan Türk yöneticilerin sahip oldukları değerlerin içe ve dışa ihbar etmeye eğilimlerinde belirleyici olduğunu bulmuşlardır.</p>
<p>Chiu (2003)</p>	<p>Bireysel faktörler kadar, kültürel farklılıkların da “whistleblowing”in etikselliği algısında etkili olduğunu savunmuştur. Çinli yöneticilerin kontrol odağı ve “whistleblowing” niyeti hakkındaki öznel değerlendirmeleri bağlamında “whistleblowing” yapmaya nasıl niyet ettiklerini incelemiştir. Bir bireyin kontrol odağının etik yargı ve “whistleblowing” arasındaki ilişkiyi yumuşattığını tespit etmiştir.</p>
<p>Gökçe (2013)</p>	<p>Türkiye’deki öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, dışsal ve anonim “whistleblowing” tercihlerinde, kültürel arka plan ve değerlerin etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır.</p>

Kaynak: Tablo ilgili yazın taranarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Modern yönetim anlayışı, çalışanların, karar mekanizmalarına etkin katılabilen, örgütün hedef ve stratejik yönelimlerinde etkinlik gösteren, sorumluluk bilinci yüksek, paylaşımcı takım üyeleri olmasını amaçlar. Bununla birlikte, çalışanların bu ideallerden uzak oldukları da eş zamanlı gözlemlenen bir olgu, bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların iletişim noktalarında pasif kaldıkları, sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmekte, bu da modern yönetimin amaçladığı etkinliğe hasar vermektedir. Bu çalışmanın, “örgütsel sessizlik” konusunu ele alan üçüncü bölümünde, durumun nedenleri sayılırken örgütsel faktörler üzerinde durulmuştur. Bu bölüm, söz konusu faktörlere daha detaylı yaklaşmakla birlikte, sessizlik tercihinin “örgüt kültürü”yle ilişkisine dair temel noktaları ele alacaktır.

Yukarıda değinilen paradoksal durum bağlamında, Morrison & Milliken (2000), örgütsel sorunlar karşısında konuşmak ya da sessiz kalmak arasında seçim yapmak zorunda kalan çalışanların büyük oranda, fikirlerini ve endişelerini kendilerine saklamayı seçtiklerini ortaya koymaktadır. Yönetimin, konuşan çalışanlara karşı gösterdikleri tepkiler, sessizlik tercihlerinde önemli rol oynamaktadır. Sessizlik iklimi olarak tanımlanabilecek bu durum, bir sorun karşısında konuşmanın ya işe yaramaz ya da tehlikeli olduğu kaygılarından doğmaktadır (Morrison & Milliken, 2000: 708).

Bireylere neyin, nerede, ne zaman, ne amaçla, nasıl, yapılacağı açıkça ya da dolaylı olarak dikte eden örgütün kültürüdür. Bu açıdan, iletişim sorunu olan “örgütsel sessizlik”in sebebinin, “örgüt kültürü”nde aranması hatalı olmaz. “Örgütsel sessizlik” ile “örgüt kültürü” arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur (Civelek vd. 2015).

Sessizlik tercihinin sebepleri genel hatlarıyla bir sınıflandırmaya tabi tutulduğunda, kurumsal, idari, bireysel ve kültürel faktörler olmak üzere 4 maddeden oluşan bir ayrım yapılabilir (Milliken et al., 2003; Premeaux, 2001). Mengenci (2015), kurumsal faktörler olarak adaletsizlik kültürü ve sessizlik iklimini sayar. İdari faktörler olarak olumsuz geribildirim alma korkusu, işçi hakkındaki önyargı, idarecilerin kişiliklerini ve yönetim kurulunun homojenliğini gösterir. Bireysel faktörler arasında işveren ve işçi arasındaki güven eksikliğini, işçilerin kendi aralarındaki güvensizliği, deneyimleri, ilişkileri bozma korkusunu ve çalışanın kişiliğini sayar. Mengenci, kültürel faktörleri anlatırken ait olunan

milletin kültürel normlarına atıfta bulunmakla yetinirken kurum kültüründen kaynaklanan etkilere değinmez. Çakıcı da (2007), “örgütsel sessizlik”e katkı sağlayan yönetsel inançları besleyen koşulların en önemlisi olarak “ulusal kültürel normlara” işaret eder. “Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır.”

“Örgütsel sessizlik” davranışını artıran üç temel faktörden bahseden Mayhew ve arkadaşları (2006), bunları, üst yönetimin sessizliğe yönelik tutumu, danışmanların sessizliğe yönelik tutumu ve iletişim fırsatları olarak sıralar.

Özgen ve Sürgevil (2009: 93) çalışanların kurum içi edindiği deneyimlerin, örgütün yönetim tarzının, örgüt ortamının, örgüt kurallarının ve örgütteki iklim şeklinde tasnife tabi tutulabilecek kültürü sebepler arasında gösterir. Pinder ve Harlos (2001: 346) ve Çakıcı'nın (2008: 93), örgütsel faktörler olarak sıraladıkları hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu gibi unsurları, bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Haksızlık kültürü ise yoğun bir kontrol mekanizması, çatışmanın sindirilmeye çalışılması, mobbing, işin insandan daha önemli tutulması, bireycilik, merkezileşme, otorite ve iletişimin zayıf olmasıyla ortaya çıkar (Çakıcı, 2008: 93). Haksızlık kültürüne sahip kurumlarda, yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim görülür.

Yaman ve Ruçlar (2014: 48), “örgütsel sessizlik” davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğine işaret ederek, öğretim elemanlarının “örgüt kültürü” algıları zayıfladıkça “örgütsel sessizlik” algılarının güçlendiğini gösterir. “örgütsel sessizlik”in nedenleri ve çözümleri üzerine yapılacak çalışmalarda, “örgüt kültürü”nün “örgütsel sessizlik”i yaratan sebeplerden biri olduğu ve çözümün de parçalarından biri olduğu düşünülerek bu çalışmalara dahil edilmesi gerekmektedir yargısına ulaşırlar.

Aktaş ve Şimşek (2014), bireylerin örgütsel davranışlarının, örgütte hâkim olan kültür algısının sonucu olarak ele alındığında sessizlik davranışının kültürel bağlamda değişiklikler göstereceğini savunur. Bu bakımdan, sessizliğin bireysel olarak algılanan performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, “örgütsel sessizlik”in örgüt açısından yol açtığı sonuçları nesnel olarak tanımlamak bakımından önemlidir. “Örgütsel sessizlik”in performans ölçütü aracılığıyla sonuçlarını değerlendirmek, kurumların örgütsel iletişime ve

sessizliğe ilişkin politikalarını belirlemede yeni bir bakış açısı kazandıracaktır (Aktaş & Şimşek, 2014: 25)

2.5.1. Örgütsel Sessizlik Tercihinin Kültürel Temelleri

Çalışanların sessizlik davranışını göstermesi, sahip oldukları kültürle yakından ilişkilidir. Yapılan bir araştırmada Japonlar'ın Amerikalılar'a göre çalışma ortamları daha sıcak ve arkadaşça bir atmosfere sahiptir. Bu yüzden 'sessizlik' davranışı böyle bir ortamın bozulmaması adına değerli ve pozitif bir davranış olabilmektedir. Bunun aksine Amerika'da sessizlik, değersiz ve anlamsızdır (Fujio, 2004).

Türk toplumunda geleneksel olarak görülen otoriteye bağlılık, güce itaat ve topluluklara sadakat gibi özelliklerin, Türklerin modern iş idare şekillerine de yansıdığını söylemek zor olmaz. Söz konusu karakteristiklerin, Türkleri daha içe dönük ve faydacı bireyler haline getirdiği savunulabilir. Kendilerine ilişmeyen durumlarda, bulaşmamayı, sessiz kalmayı tercih etmeleri, “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın.”, “Söz gümüşse sükut altındır.” ve “Vakitsiz öten horozun başını keserler.” benzeri atasözleri bu anlayışın göstergeleri olarak anılabilir. Türkler, kamu hizmetlerinin başkası tarafından yapılmasını bekler ve 'nemelazımcılık' duygusu içine girebilir (Aytaç, 2007). İtirazları amirlere ve idareye karşı saygısızlık olarak algılayan, katı “örgüt kültürü”ne sahip kurum ve işletmelerde, sessizlik davranışının normalleştirildiği görülür.

Örgütün bizzat kendisinin, cemiyetin gelişmesiyle paralel değişen bir kültürel olgu olduğu söylenebilir (Morgan, 1998). “Örgütsel sessizlik”, örgütü oluşturan bireylerin ilişkili oldukları kültürün özellikleriyle bağlantılıdır (Civelek vd. 2015: 39). Bu bağlam, güç mesafesi ve öğrenilmiş çaresizlik kavramlarına kapı aralar. “Örgütsel sessizlik”in, toplumsal kültürle ilişkisini vurgulayan Çakıcı da (2008), kültürel olarak sessizliği etkileyen iki önemli unsur olarak bu kavramlardan bahseder (Çakıcı, 2008: 86). Bu iki kavram üzerinde aşağıda detaylı bir şekilde durulacaktır. Ayrıca, bunlara, “örgüt kültürü” açısından öne çıkan mobbing kavramı da ilave edilmiş ve aşağıda açıklanmıştır.

2.5.1.1. Güç mesafesi

Güç mesafesi, örgütü ve Hofstede tarafından önerilen, çalışanların iş ilişkilerini etkileyen beş sosyal değer boyutundan biridir. Güç mesafesi, insanların ve kurumların,

aralarındaki güç farkını benimseme derecesi olarak tanımlanabilir (Mooji & Hofstede, 2010). Güç mesafesinin çok aşırı olduğu toplumlarda, çalışanların idarecilerini eleştirebilmeleri hayal dahi edilemez (Civelek vd, 2015: 39) ve idarecinin her şeyin en iyisini bildiği inancı yaygındır (Doğan, 2007).

Bir topluma ait kültürel değerler, kişilerin davranışları ve tepkileri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örneğin Türk kültüründe, toplulukçuluk ve güç mesafesi oldukça önemlidir (Çakıcı, 2008: 86). Çakıcı (2007), sadece yönetsel inançları besleyen “güç mesafesi” kültürünü ele alırken kavramı “toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi” ifadesiyle tanımlar. Hindistan, Rusya gibi ülkelerde bu durumla sıkça rastlanılır. Türkiye’nin de güç mesafesi yüksek ülkeler arasında değerlendiren çalışmalar mevcuttur. “Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu, öğrenilmiş/öğretilmiş çaresizliğin yaygın olduğu, yaşam çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı öğrenmiş, sosyo-psikolojik yapısı modern ve geleneksellik arasına sıkışmış bizim gibi toplumlarda, kişilik özellikleri de genel olarak dış kontrol odaklı (kaderci), kendini uyarılma düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi düşük, özgüveni düşük olarak ortaya çıkmaktadır” (Çakıcı, 2007: 159).

Bu durum kısaca, kişilerin hiyerarşik seviyelerini korumaya çalışmaları anlamına gelmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların, yöneticileri yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük olasılıktır. Çünkü diğer insanlarla çatışmadan kaçınmak, patronlardan aldıkları emre eleştirmeden itaat etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir (Çakıcı, 2007: 156) Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde ise yöneticinin inisiyatifini kullanabildiği, öneri ve fikir beyanına dayalı bir sistemin oluştuğunu görebiliriz.

Güç aralığının yüksek olduğu toplumlarda çalışanlar görevlerine göre iki grupta toplanmaktadır. Üst mevkideki kişiler, görevlerinin faaliyetlerin planlanması, hazırlanması ve kontrol edilmesinden ibaret olduğunu düşünmektedir. Alt mevkideki çalışanlar ise görevlerinin sadece yapılan planlara uymak olduğuna inanmaktadırlar. Güç mesafesinin etki ettiği bir başka alan ise olaylara ve sorunlara farklı yaklaşımlarda karşımıza çıkar. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, sorunlara çözüm üretmek için çalışanlara başvurulmaz ve bundan dolayı da üretilen çözümler tek bakış açısıyla üretilmiş, çok yönlü olmayan çözümlerdir. Bu yüzden de çözüm bulunurken sınırlı kaynaklardan faydalanılmış ve

sınırlı seçeneklere yoğunlaşmış olur (Doğan, 2007: 68). Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, patron ve yöneticinin her zaman en iyisini bileceği yanılgısı kabullenilmiştir (Çakıcı, 2008: 87).

Bu kültürlerde “üstler en iyisini bilir”, “üstler haklıdır” inancı daha hâkimdir. Bu durum ABD gibi güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki insanlar ile Japonya gibi güç mesafesi yüksek olan ülkelerin insanları karşılaştırıldığında ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanlar kızgınlıklarını eksik ifade etme eğilimindedirler (Çakıcı, 2007).

Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki insanların tersine, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere gelen iş görenlere kararlara katılma fırsatı verildiğinde, görüş belirtme konusunda daha cesaretli ve üretken olmadıkları bulgulanmıştır (Huang vd. 2005, s.459).

2.5.1.2. Öğrenilmiş Çaresizlik

“Öğrenilmiş çaresizlik” kavramı, 1978 yılında Abramson, Selingman ve Tasdale’in çalışmalarına dayanır. Basitçe, önceki denemelerinde başarısızlığa uğrayan kişilerin, gelecekte aynı veya benzeri bir zorlukla karşılaştıklarında, davranışlarıyla sonucu etkileyebilmeleri mümkün olsa bile çıkar yol arama isteklerinin olmaması şeklinde tanımlanabilir (Bayat, 2002: 4). Bu bakımdan, davranış-sonuç ilişkisini içeren önemli bir kavramdır. Zorluklar, yargılar ve hisler bir tür psikolojik uzaklaşmaya neden olan sosyal değerlerce şekillenir ve psikolojik mesafeler, iletişimi ketmeder (Keith, 1988). İletişim eksikliği ise örgüt genelinde sessizliği körükleyen bir fasit dairenin doğmasına yol açar.

Öğrenilmiş çaresizlik, kişinin davranışlarının sonucunu belirlemede etkili olmaması ve isteklerini gerçekleştirmek için giriştiği tüm çabalarda başarısız olması sonucunda kaygı ve korku hislerinin uyanması ve bunun sonucunda motivasyonunda düşüş yaşanmasıdır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 161). Kurtarıcı bekleme, sorumluluk üstlenmeme, “bunu söylesem ne değişecek” inancı, alışkanlıkların sürdürülmesi gibi davranışlar, öğrenilmiş çaresizlik vakalarında sık rastlanan durumlardandır (Çakıcı, 2008: 87).

Selingman, bu kavramı kazandıran deneyini köpekler üzerinde gerçekleştirmişti. Köpekler; kaçma, çaresizlik ve kontrol grubu olarak üç ayrı gruba ayrıldı. Her grup, deney kutusunun içerisinde altmış dört şoka maruz bırakıldı. Kaçma grubundaki köpekler

burunlarıyla bir kola basınca şok engellenmektedir. Çaresizlik grubundaki köpeklerin önündeki kol ise işlevsizdir. Kontrol grubundaki köpekler birinci aşamada deneye tabii tutulmamışlardır. İkinci aşamada her grup kaçma-kaçınma hakkında güdülenmiştir. Köpekler iki bölmeli bir kutuya konulmuş ve şok verilmesinin ardından 60 saniye içinde diğer bölmeye geçtikleri takdirde şoktan kurtulmuşlardır. Birinci aşamadaki şoku kesmede başarı gösteren kaçma grubu ve ikinci aşamada deneye dahil olan kontrol grubu bu aşamada başarı göstermiş ve şoktan kurtulmuşlardır. Çaresizlik grubundaki köpekler kurtulmak için diğer bölmeye geçmeyi denememiş, inilti çıkararak şokun geçmesini beklemişlerdir. Bu grupta görülen kabulleniş tamamen ilk deneydeki deneyimle ve başarısızlıkla ilişkilidir.

İşletmeler açısından öğrenilmiş çaresizlik olgusuna baktığımızda ise çalışanların gördükleri veya düşündükleri doğruları geçmiş tecrübelerindeki konuşma halinde hiçbir değişikliğinin olmamasından dolayı, söylemedikleri ve sessiz kalmayı tercih ettikleri görülür. Bu duruma çalışanların gösterdikleri öğrenilmiş çaresizlik tavrı denilebilir ve “kabullenici sessizlik”le ilişkilendirilebilir (Taşkiran, 2011).

2.5.1.3. Mobbing

“Mobbing” kavramı, ilkin Konrad Lorenz tarafından 1960’lı yıllarda bir hayvan topluluğundan sürü dışı yabancı hayvana karşı takınılan tepki için kullanıldı. Hayvanların rutin yaşantılarında takındıkları tavırları inceleyen Lorenz, küçük hayvan gruplarının güçlü ve yalnız bir hayvana hücum ederek uzaklaştırdıklarına tanık oldu. 1970’lerde, İskandinav ülkelerinde okullarda çocuklar arasındaki iletişim incelenirken kendini savunamayan çocukların, güçlü bir grup tarafından psikolojik şiddete maruz kalması, kavramın örnekleri arasına girdi. 1980’lerde ise mobbingin örgütlerdeki uygulamalarına eğilimi. Daha sonra, Heinz Leymann, terimi, iş hayatında karşılaşılan baskı, şiddet ve yıldırma kapsamında bir tanıma yerleştirdi.

İşletme açısından mobbing ya da psikolojik şiddet, çalışanların, özellikle üst makamlardakilerin astlarına yönelik uyguladıkları sistemli ve uzun süreli kötü muamele, psikolojik ve kimi zaman fizyolojik şiddet şeklinde tanımlanabilir. Mobbing, örgüt içerisinde gerilim, direnç ve sürekli bir sürtünme hali doğurur ve örgüt işlerliğinde enerji kaybı ve verimsizliğe yol açar.

Mobbingin amacı, bir çalışan veya idarecinin veya örgüt içi bir grubun, kendilerine engel veya rakip gördükleri birini işten ayrılmaya zorlamaktır. İşverenlerin, kıdem tazminatlarından ve sair maddi yükümlülüklerden kurtulmak için, çalışanlarını istifaya zorlamak amacıyla bu yönteme başvurdukları da görülür. Araştırmalar psikolojik tacizin sadece tacize maruz kalanlarda değil, genel olarak bütün örgütte olumsuz sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Alman Federal Çalışma Bakanlığı verilerine göre, çalışanların %2,7'si somut olarak psikolojik tacize maruz kalmaktadır. Hatta her 10 intihar vakasında birinin, işyerlerinde karşılaşılan psikolojik taciz nedeniyle gerçekleştiği saptanmıştır (Bozbel ve Palaz, 2007: 68).

Mobbingin, sessizlik ortamını artırdığına dair önemli çalışmalar mevcuttur. Mesela Yaman (2007, 2008, 2009, 2010) ile Yaman, Vidinlioğlu ve Çitemel (2010), mobbinge maruz kalmanın verimi, kaliteyi, örgütsel sosyalleşmeyi, işyeri huzurunu ve çalışan psikolojisini etkilediğini, bunların da sessizlik tercihini artırdığını anlatmıştır.

Yöneticinin, çalışanın kendini korumaya yönelik sessiz kalmasını sağlayacak şekilde korku kültürünü besleyen mobbingi engellemesi, örgüt içi sessizliğin çözümlenmesinin yollarından biridir (Yaman & Ruçlar, 2014: 48).

Tınaz (2011), kıskançlık, haset, rekabet, kültürel farklar ve siyasi gerekçeler gibi mobbing yöntemlerine maruz kalanların, örgüt içinde yalnızlaşacağını, kendini geri kalanlardan soyutlayacaklarını ve sessizlik davranışına yöneleceğini kaydeder.

2.5.2. Örgütsel Sessizlik İklimi

“Sessizlik iklimi”, kültürün bir alt boyutudur ve grup algılarına dayanır. “Örgütsel sessizlik”, korku kültürünün egemen olduğu, çalışanların belli kalıplarda davranmaya mecbur bırakıldığı örgütlerde rastlanan bir olgudur (Civelek, 2015: 39).

Sessizlik ikliminin örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkilediğine dair ampirik araştırmalar vardır. Vakola ve Bouradas (2005, s.441) 677 iş gören üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, gözetimcilerin sessizliğe dair tutumu, üst yönetimin sessizliğe dair tutumu ve iletişim fırsatları ile iş görenlerin sessiz kalma davranışı arasında ilişki bulmuşlardır. Sessizlik ikliminin bu üç boyutu örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile de ilişkili bulunmuştur.

Sessizlik ikliminin, örgütün hatalarını ortaya çıkarma ve öğrenme yeteneğini olumsuz yönde etkilediğini bulmuşlardır.

Korku kültürü, örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasına yol açan faktörlerin başında gelir. Çalışanların kötü muameleden korkmasının yanında, kendine güveni düşük, yetersiz yöneticilerin de eleştirilme korkusu vardır ve bu korku yüzünden çalışanlarının taleplerini ya duymazdan gelir, ya da ilgilenmiyormuş gibi davranırlar. Eleştirileri başka çalışanlara yansıtır ve özeleştirimden kaçınırlar (Civelek vd., 2015). Civelek vd., böylesi yöneticilerin başlıca üç temel inanışından bahsetmektedir. Buna göre, böylesi yöneticiler çalışanların bencil olduğunu ve asla güvenilmemeleri gerektiğine dair inançlar taşıdıklarını da not eder. Örgütün iyiliği için en iyi vaziyeti kendilerinin bildiğinden emindirler. Örgüt içinde her türlü fikir ayrılığı, uyuşmazlık ve çatışmadan kaçınılması gerektiğine inanırlar. Bu bakış açısıya farklı fikirlerin hemen bastırılmasına ve susturulmasına yönlendirir.

Bazı idareciler, korku yoluyla disiplin sağladıklarını düşünebilirler ama bu türden bir disiplinin gerçek olmadığı gibi, korku kaynağının kaybolmasıyla yok olması muhtemeldir. Disiplinin, korku olmaksızın çalışanlarca benimsenmesi onu kalıcı kılar (Durak, 2012).

Örgüt içinde korku ortamının kaldırılması için neler yapılmalıdır sorusuna cevap arayan McGill ve Slocum (1993), örgütlerin deneyimlere açık olmasını, risk-alma sorumluluğunun teşvik edilmesini ve hatalar ders çıkarılmasına açık olunmasının bir çözüm olarak önermektedirler. Söz konusu kültürel özellikler, aynı zamanda örgüt içinde sessizlik iklimini oluşumuna karşı da iş görecektir. Bu üç maddeye toptan bakış, hepsinin temelde tek bir şeyle ilgili olduğu sonucuna ulaştırır. Deneyimlere dayanmak, risk almaya özendirme ve hataları kabul ederek onlardan ders çıkarabilme, geniş anlamıyla örgütsel öğrenme mekanizmalarının kolaylığı ve etkinliğiyle ilgilidir. Öğrenme motivasyonunun yüksekliği, korkunun ilacı olduğu gibi korkunun varlığı öğrenmenin önünde bir engeldir. İnisiyatif kullanmak hata yapma marjı tanır; hatalar ise deneyimleri takviye eder.

Yöneticilerin söz konusu bakış açılarının dışında, “örgütsel sessizlik” iklimine etkide bulunan bir diğer faktör olarak örgütsel yapıya da işaret etmek gerekir (Durak, 2012). Hiyerarşinin yüksek olduğu örgütsel yapılar çalışanların idareye katkılarını sınırlandırırken bilgi akışını engeller ve “örgütsel sessizlik” iklimini besler.

Kurumsal organizasyonlarda, idareciler, yenilikçi fikirlere sahip çalışanlarını teşvik etmek için onlara uygun bir ortam hazırlama durumundadır. Aynı zamanda, yenilikçi fikirlere sahip çalışanların, kurumsal müteşebbislik kavramıyla ilişkilendirilmesi de mümkündür (Civelek vd, 2015: 42). Kuratko ve arkadaşları (1990), teşebbüs bilincinin geliştirilmesi adına, kurum içi müteşebbislik için idari destek, kurumsal yapı ve kaynakların mevcudiyeti şeklinde tespit ettikleri üç faktörün ihtiyatlı bir tanımını yapmaya çabalamışlardır. Konu hakkında aynı minvalde daha sonra geniş bir yazın oluşmuştur.

Yöneticilerin katılımı destekleyici ve şeffaf bir “örgüt kültürü” oluşturmaları “örgütsel sessizlik”in oluşmasını engelleyecek ve bunun kalıcı hale gelmesi de sessizliğin asgariye indirilmesini sağlayacaktır; sonuç itibariyle de sessizliğe karşı çıkan bir “örgüt kültürü” oluşacak ve çeşitli insan kaynağından en uygun düzeyde faydalanma şansı doğacaktır (Yaman & Ruçlar, 2014: 38).

Üst yönetimin tutumu, aynı zamanda kurumsal kültürün de bir nevi ana kodlarını teşkil etmesi açısından önemlidir. Farklı görüşleri kendi yetkelerine karşı bir tehdit olarak algılayan yöneticiler -ki bunların klasik idare felsefesini ve McGregor X tipi çalışan anlayışını benimsedikleri söylenebilir (Mengenci, 2015) - her şeyi en iyi kendilerinin bildiği fikrine sahiptirler. Bu düşünce, onları, bütün çalışanları ve detaylarına varıncaya dek örgütün tamamını katı bir kontrol altında tutmaya yönlendirir. Vakola ve Bouradas (2005), bu noktadan hareketle, üst yönetim tutumunun, bir örgütteki sessizlik davranışına yol açan ve takviye eden en önemli unsur olarak niteler.

Danışman veya bölüm yöneticisinin tutumunun da sessizlik ikliminin varlığında belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir. Üst yönetim baskıcı bile olsa, bölüm yöneticisinin çalışanlardan gelene farklı ve kimi zaman muhalif görüşleri veya sorunlar hakkındaki değerlendirme ve şikâyetlerini destekler bir idari sergileyebilir. Böyle bir durumun, çalışanlardaki takım şuurunu takviye ettiği söylenebilir (Tangirala & Ramanujam, 2008; Botero & Dyne, 2009).

Mengenci (2015), “kabullenici ve korunmacı sessizlik”le üst yönetimin tutumu ve iletişim fırsatları arasında bir ilişki bulunduğunu gösterdi. Korunmacı sessizliğinse, bu ikisine ilaveten bölüm yöneticisinin tutumuyla da doğrudan bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, iş tatmininin, söz konusu üç faktörle bir ilişkisinden

bahsedilemeyeceğini kaydetti. Morrison and Milliken (2000) ise bölüm yönetici davranışının, sessizlik için en kuvvetli gösterge olduğunu tespit etmiştir.

2.5.3. Örgütsel Sessizliğin Örgüt Türleriyle İlişkisi

Aktaş ve Şimşek, hangi “örgüt kültürü” türünde hangi “örgütsel sessizlik” türünün mevcut olduğunun belirlenmesinin, “örgütsel sessizlik” mekanizmasının açıklanmasına önemli katkı sağlayacağı inancındadır (Aktaş & Şimşek, 2014: 29-30).

Morrison ve Milliken (2000: 716), sıkı kontrol mekanizması, yüksek düzeyde merkezi karar alma, tabandan tavana geribildirim mekanizmalarının yokluğu ve dikey hiyerarşik yapıya sahip örgütlerin yöneticileri, astlardan gelen bilgi ve görüşleri daha fazla geri çevirdiklerini kaydeder.

“Örgütsel sessizlik” daha çok bürokratik örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Barry, 2007:23). Bürokrasinin ilke ve yöntemlere dayalı, etraflıca tanımlanmış görev, yetki ve sorumluluklar ekseninde tanımlanmış ve uzmanlaşma ve iş bölümünü gerekli kılan, yüksek bir hiyerarşik düzen öngörmesi, Barry’nin sayılısını destekler mahiyettedir. Modern yönetim sisteminin gelişmesiyle kamu kurumları dışında bürokratik yönetim tarzını benimseyen örgüt ve işletme sayısının giderek azaldığı, bu yönetim tarzının, yerini hızla, çalışanların idare ve karar mekanizmalarında daha etkin olduğu yeni yönetim anlayışını bıraktığı söylenebilir. Böyle olmasına rağmen modern örgütlerin de çalışan sessizliği sorununu çözememiş olması not edilmelidir.

Özellikle otoriter ve baskıcı bir ortamda yetişen bireylerin işyerinde kabullenici sessizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir (Durak, 2014: 92). Bildik (2009), sert bir kültüre sahip, üste itirazın bir tür saygısızlık olarak algılandığı örgütlerde sessizlik davranışının normal olarak algılandığına işaret eder.

Etik kurallara dikkat ve sadakat hassasiyetinin gelişmediği örgütlerde yanlış uygulama ve usulsüzlükler karşısında sessizlik tercihinin yaygın olacağı beklenebilir. Böyle bir örgütün üyesi, yöneticilerin ve diğer çalışanların, kendi şahit olduğu yanlışlıklardan haberdar olduklarını görür. Onlarda fark ettiği sessizlik ve lakaytlık yüzünden, bildirme zorunluluğu hissetmemesine yol açabilir (King, 2000, s.14-15).

Demokratik ve dışı açık toplumlarda kolay ve açık iletişim biçimleri oluşturulmuş iken demokrasi kültürünün tam olarak benimsenmediği, dışı kapalı ve otokratik toplumlarda iletişim konusunda önemli sınırlamalar yer alır (Durak, 2014: 92). İkinci grup toplumsal yapılar, eleştirilere ve idareci ve asıl söz sahiplerinin kararlarının sorgulanmasını hoş karşılamazlar. Bu türlü toplumlar, ciddi iletişim sorunları yaşarken açık toplumlar özgür ifade ve eleştiriden çekinmeyen bir karakteristik sergiler. Hiyerarşik ve otokratik özellikleriyle öne çıkan paternalist örgütlerde, üst mertebelerde yer alanlar, astları himayeyle yetinmeyip bazı durumlarda özel hayatlarına varana dek müdahaleci olurlar ve karşılığında sadakat ve itaat beklerler. Türkiye'nin bu türlü pederşahi bir toplumsal yapıya sahip olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Arıkan, 2004: 252).

Sanal örgütler de “örgütsel sessizlik”in olduğu örgüt çeşitlerindedir. Hatta bunlarda sessizlik daha bariz hissedilmektedir. Nedeni ise bu örgütlerde iletişimin yüz yüze olmamasından ve daha çok internet sayesinde haberleşme sağlanmasından kaynaklanmaktadır (Sayğan, 2011: 44).

2.5.4. İletişim ve Örgütsel Sessizlik

Sessizlik ve “örgüt kültürü” arasındaki ilişkide, örgüt içi iletişim anahtar rol oynar. İletişimin, sessizlik iklimiyle de oldukça ilgili bulunduğu not edilebilir. Bununla birlikte, örgüt içi iletişimin yapısı ve iletişim kanalları da sessizlik tercihlerinde belirleyicidir.

İletişim kanallarından kasıt, örgüt üyelerinin kurum hakkında veya başka konulardaki duygu ve düşünce paylaşımını olanaklı kılan zeminlerdir. Kurum çalışanları arasında gerçekleşen dedikodulardan, yönetim kararlarının aktarıldığı içsel iletişim kanallarına, liderlik ve üst yönetim yaklaşımlarından, çalışana geri bildirim kanallarına dek pek çok muhtelif iletişim ortamlarından bahsedilebilir. “Örgütsel sessizlik”, bu kanallarının verimli bir şekilde işleyemez hale gelmesi veya tamamen tıkanması gibi durumlarda kendini gösteren iletişim doyumsuzluğunun bir neticesi olarak görülebilir (Aktaş & Şimşek, 2015; s. 207). Bir diğer ifadeyle sağlıklı bir iletişim kültürü ve ast-üst iletişiminin verimli olması, çalışan kaygılarını azaltarak “örgütsel sessizlik”i engelleyebilir.

Milliken, Morrison ve Hewlin'in sıraladığı (2003: 1467), etiketlenme, “misilleme”yle karşılaşma, dışlanma gibi kaygıların yaşandığı bir örgüt ikliminde, sessizlik tercihini geri çevirme ve çalışanları daha katılımcı davranmaya ikna etmek zor olacaktır.

Aksine, sessiz kalmayanların ve fikirlerini özgürca ifade eden bireylerin ödüllendirildiği bir ortam, örgüt ve bireyler arasındaki engelleri ortadan kaldıracaktır (Pinder, 1998).

Üst yönetimin sessizlik hakkındaki tutumu ve iletişim fırsatlarının, sessizlik tercihleriyle yakın bir ilişkide bulunduğu, Vakola ve Bouradas tarafından da dile getirilir (Vakola ve Bouradas, 2005). Bu ikisi, örgütlerin genel iletişim iklimleri kadara, mikro düzeydeki iletişimin, bir diğer ifadeyle, çalışanların doğrudan bağlı oldukları yöneticilerle kurdukları iletişimin de sessizliğin oluşmasını azaltan bir etki doğurabileceğine işaret eder. İletişimin, çalışanların algıladıkları rol belirsizliğini azaltarak iş performansı ve tatminini artırdığı da tespit edilmiştir (Johlke & Duhan, 2000).

İletişimin “örgütsel sessizlik”i azaltıcı bir yönüne Yaman ve Ruçlar da dikkat çekerken öğretim elemanlarının yöneticileriyle yüz yüze görüşmesinin, onların “örgütsel sessizlik” ve “örgüt kültürü” algılarını olumlu yönde etkilediği ve yüz yüze görüşmenin sıklığı artıkça etkisinin de arttığını göstermektedirler (Yaman & Ruçlar, 2014: 38).

Temelde “whistleblowing” ve “örgütsel sessizlik” kavramları, bazı temel farklara rağmen, örgüt içi iletişim dahilinde alternatif tutumlar olabilmesine rağmen, bu ikisi arasında bir ilişkiyi anlamaya matuf çalışmaların yetersiz olması, bir handikap olarak görülebilir. Yine de son dönemde söz konusu ilişkiyi ele alan çalışmaların artması umut vericidir. Mevcut yaklaşımların üzerinde ittifak ettikleri hususlardan biri olarak “örgütsel sessizlik”in “whistleblowing”e nispetle kapsam olarak çok daha geniş olduğu gerçeğidir. Hakkında sessiz kalınan sorunların ancak küçük bir kısmı, “whistleblowing”in etik olarak kabul edilebilir çerçevesi içine girer.

İkinci Bölümün ilk kısmında, örgüt içerisindeki yolsuzluk, etik dışı durum ve sair usulsüzlüklerle mücadele çerçevesinde konuşmayı ve ifşayı içeren “whistleblowing” eyleminin tanımı, tarihi, türleri gibi temel konuları ele aldıktan sonra, bu kavram üzerinde etik çerçevesinde dönen tartışmalar incelenmeye çalışıldı.

İkinci kısımda, benzer durumlarda çalışanların ortaya koyduğu tepki olarak nitelenebilecek “örgütsel sessizlik” kavramı üzerine odaklanıldı. Kurum çalışanlarının takındıkları bir tavır olan “örgütsel sessizlik”, bu bölümde çeşitli başlıklarla incelendi. Kişileri sessizliğe yönelten başlıca etkenlerin yanı sıra, sessizliğin ardından oluşan sonuçlar incelenmeye çalışıldı. Bu konuları kısaca özetlemek gerekirse: Çalışanlar yaş, cinsiyet, karakter, deneyim gibi kişisel engellerden; örgütten dışlanma, “misilleme”lere maruz kalma

gibi yönetsel faktörlerden veya kurum ortamı ve ikliminden kaynaklanan örgütsel sebeplerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederler. Örgüt içerisinde görülen mobbingten bahsedilerek ses çıkarmayan çalışanlardaki öğrenilmiş çaresizlik olgusu ele alınmıştır.

Bu çerçevede değerlendirdiğimizde kurumlar, çalışanlarına gerekli güveni vermeli, değişen dünyada başarılı olabilmek için çalışanlarının düşüncelerine, tespitlerine önem vermeli ve kendilerini ifade edebilecekleri zemin hazırlamalıdır. Çünkü bir kurumun büyümesi ve kalkınması sadece yöneticilerle sağlanan bir durum değildir. Bu kalkınmada çalışanlar da en az yöneticiler kadar etkilidir.

Ayrıca yöneticilerin belirlenmesi bir kişinin kontrolünde olmamalıdır. Görevde yükselme kriterleri önceden belirlenmiş ve herkese açık olarak ifade edilmelidir. Bir kurumun hiyerarşik yapısı içerisinde bulunan kişiler birbirine iltisaklı bir şekilde göreve gelmemiş olmalıdır. Eğer bir hiyerarşik yapı oluşursa, kişi üstü sayesinde o göreve geldiği için onunla ilgili bir olumsuzluğu dile getiremeyecektir. Bu durum da “örgütsel sessizlik”e ortam hazırlayacak, usulsüz- legal olmayan meseleler gündeme getirilemeyecektir.

Üçüncü kısımda, genel olarak kültür ve örgütsel kültür kavramları incelenmeye çalışıldı. Kültür kelimesinin kökeninden başlayarak yerli ve yabancı yazında bu kavram etrafında şekillenen ve tanımlamaya yönelik yaklaşım ve savların bir çetelesi sunulmaya çalışıldı. Bundan sonra, kültürün özellikleri üzerinde duruldu. Kültürün öğrenilebilir, nesilden nesle aktarılabilir, toplumlar ve her toplum içindeki alt gruplar arasında farklılıklar gösteren bilgi, davranış ve alışkanlıklar olduğu vurgulanmaya çalışıldı. Kültürün birleştirici ve kaynaştırıcı olduğu kadar, ayırıcı birtakım yönleri de bulunduğu belirtilmiştir. Kültür hakkında yapılan bazı tasnifler, konunun anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla aktarıldı. Kültürü oluşturan faktörler sıralanırken her biri hakkında temel tanımlar ve yazında her biri hakkındaki başlıca tartışmalar sunulmaya çalışıldı.

Bölümün devamında, tezin asıl tartışmasıyla daha irtibatlı olan “örgüt kültürü” kavramı incelenmeye çalışılacaktır. “Örgüt kültürü”, modern yönetim yazınının en çok ilgi gösterdiği alanlardan biri olması yönüyle, bu kavramın çok sayıda tarifi yapıldığından hareketle, temel yaklaşımları örnekleyen başlıca tanımlar bir tablo halinde sunulmaya çalışılacaktır. Konunun daha iyi anlaşılacağı umuduyla, “örgüt kültürü” hakkındaki bilimsel tartışmaların tarihsel bir gelişim haritası da bu noktada ortaya konulmaya

çalışılacaktır. “Örgüt kültürü”nün başlıca özellikleri sıralandıktan sonra, “örgüt kültürü” modelleri üzerinde durulacaktır.

Son kısımda ise, “örgüt kültürü”nün, “whistleblowing” niyet ve eylemleri üzerindeki etkileri, demokratik, uyum öncelikli, destekleyici, güçlü ve otokratik gibi bazı değişik örgüt kültürleri bağlamında incelenemeye çalışıldı. Söz konusu kültürler üzerine yapılan çalışmalara atıfla, “örgüt kültürü”nün güçlenmesine paralel olarak aidiyet ve sadakat talebinin arttığı, ne var ki söz konusu durumun “whistleblowing” eylemlerine daha çok zemin hazırladığı görüldü.

Kurumsal sadakatle ilgili olarak, ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) üzerinde daha detaylı duruldu ve “whistleblowing”, bu kavram çerçevesinde de incelenmeye çalışıldı. “Whistleblowing”in ÖVD içinde değerlendirilmesi gerektiği, çünkü bu eylemin sivil erdemin tezahürü olduğu yaklaşımlarının yanı sıra, bazı muhalif yaklaşımlara da yer verildi. Yine ÖVD’nin “örgütsel sessizlik” davranışıyla da yakın ilişkiye vurguda bulunularak sessizliğin yaygın olduğu örgütlerde ÖVD’nin zayıfladığını gösteren araştırmalara atıflarda bulunuldu.

Benzer bir başka kavram olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının “whistleblowing” ile ilişkisine değinildi. Kâr amacı gütmeyen, toplumun genel refahına yönelik kurumsal davranışlar olarak basitçe tanımlanabilecek, yakın zamanlarda işletme kültürünün gelişen dinamiklerinden biri haline gelen bu mefhum kapsamında, “whistleblower”ların korunmasına yönelik adımlar değerlendirilmeye çalışıldı.

Bundan sonra, örgütsel kültür açısından önemli bir yere sahip olan etik kavramına da yer verildikten sonra, usulsüzlükleri bildirmenin etikliği ve “whistleblowing”in etik sınırları üzerinde yapılan çalışma ve değerlendirmeler incelenmeye çalışıldı.

“Örgüt kültürü” ve “örgütsel sessizlik” arasındaki ilişkiyi ele alan bölümde, sessizlik tercihinin sebepleri arasındaki kurumsal ve idari etkenlere odaklanıldı. Bunun yanında sessizlik tercihinin kültürel temelleri, hangi tür kültürel arka plana sahip insanların, örgüt içinde sessizliğe daha meyilli olabileceklerine dair çalışmalar ışığında irdelendi. Türk toplumunun kültürel kodlarının sessizlik davranışını besleyen bazı unsurlar, “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın.”, “Söz gümüşse sükut altındır.” gibi atasözleriyle vurgulanmaya çalışıldı.

“Örgüt kültürü” ve sessizlik ilişkisi kapsamında ortaya çıkan güç mesafesi, öğrenilmiş çaresizlik ve mobbing kavramlarına dair inceleme de bu ilişkiyi anlamada başat yardımcıları olarak bu kısma eklendi.

Ayrıca, örgüt türlerine göre sessizlik tercihlerinin nasıl şekillendiği incelenmeye çalışıldı. Kontrol mekanizmalarının kuvvetli olduğu bürokratik ve baskıcı örgütlerde sessizlikle karşılaşmanın daha olası olduğu tespitlerine yer verilirken yine güç mesafesinin fazla olduğu, hiyerarşi temelli örgütlerde de benzeri bir motife rastlandığını gösteren araştırmalar değerlendirildi. Katılımcı ve uzlaşmacı karakteristikleriyle öne çıkan demokratik nitelikli örgütlerde ile iletişim kanallarının açık ve yatay olduğu örgütlerde, sessizlik temayülünün oldukça zayıf olduğunu gösteren bulgulara yer veren araştırmalara yer verildi. Buna bağlı olarak, iletişim kanallarının açıklık derecesinin, sessizlik ikliminin ortaya çıkmasında birincil derecede önem taşıdığı özellikle vurgulanmaya çalışıldı.

2.6. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER

Bu araştırmada temel olarak, “whistleblowing”in “örgütsel sessizlik” ile nasıl bir etkileşimde olduğu ve bu etkileşimde “örgüt kültürü” nün nasıl bir rol oynadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Çalışanların karşılaştıkları sorunları ve söz konusu sorunların çözümüne ilişkin fikirlerini paylaşıp paylaşmayacakları ve bu paylaşımlarını nasıl yapacakları, içinde bulunulan örgütün kültürü ile doğrudan ilintilidir.

Bu kapsamda yapılan literatür araştırmasında içinde bulunulan “örgüt kültürü”nün, bireyleri karşılaştıkları sorunları çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile özgürce paylaşma ve itirazları seslendirme konusunda büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir. Baskıcı bir örgüt kültürünün bulunduğu, örgüt içi oluşan sorunların çözümünde bireylerden katkı yapılmasının beklenmediği veya çalışanların örgütün stratejilerinin oluşturulmasına dahil edilmediği örgütlerde, bireylerin fikirlerini beyan etmediği ve sessiz kalmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Burada dikkat edilmesi gerekli husus, bireylerin sadece karşılaşılan sorunların yetkililere bildirilmesi konusunda değil, söz konusu sorunların çözümü hususunda sahip oldukları fikirler ve projeler konusunda da sessiz kalmaya itildiğidir.

Öte yandan, bireylere örgüt içinde karşılaştıkları sorunları özgürce paylaşacak ve söz konusu sorunların çözümü hususunda yöntem geliştirecek muhatap sağlayamayan örgüt kültürlerinde, bireylerin söz konusu bilgileri farklı kanallar ile “whistleblowing” bir alternatif

olarak öne çıkmaktadır. Bu anlamda “örgütsel sessizlik”in hakim olduğu örgütlerde, bireylerin çözüm aradıkları sorunlara muhatap bulmak üzere arayışa girmeleri ve “whistleblowing” ile söz konusu hususları iletecek örgüt içi ve dışı makamlara yönelmeleri gayet doğaldır.

Buna ek olarak, çalışanların demografik özelliklerinin de sessiz kalma ile “whistleblowing” arasındaki tercih üzerinde etkili olduğunun ileri sürüldüğü görülmektedir. Bu kapsamda, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, branş, kadro durumu gibi değişkenlerin bireylerin “sessiz kalma” ve “whistleblowing” davranışı üzerindeki etkisi üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Morgan (1998), Civelek vd. (2015), Morrison ve Milliken (2000), Civelek vd. (2015), “Örgütsel sessizlik” ile “örgüt kültürü” arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olduğunu tespit etmişlerdir.

Perks ve Smith (2008), Aktan (2006), Celep ve Konaklı, (2012), Berry (2004), Gökçe, (2014), Ranasinghe (2007), Shahinpoor ve Matt (2007) vd. yaptıkları araştırmalarda “whistleblowing” davranışında bulunacak kişinin bu davranışta bulunup bulunmayacağını belirleyen faktörler arasında “örgüt kültürü”nün etkili olduğunu bulmuşlardır.

Sonuç olarak örgüt kültürünün “whistleblowing” ve “örgütsel sessizlik” üzerindeki etkisi ile “örgütsel sessizlik” ve “whistleblowing” arasındaki etkileşimi incelemeye yönelik olarak aşağıda yer alan dört hipotez belirlenmiştir.

H1: “Örgüt kültürü”, “örgütsel sessizlik”i pozitif etkilemektedir.

H2: “Örgüt kültürü”, “whistleblowing”i pozitif etkilemektedir.

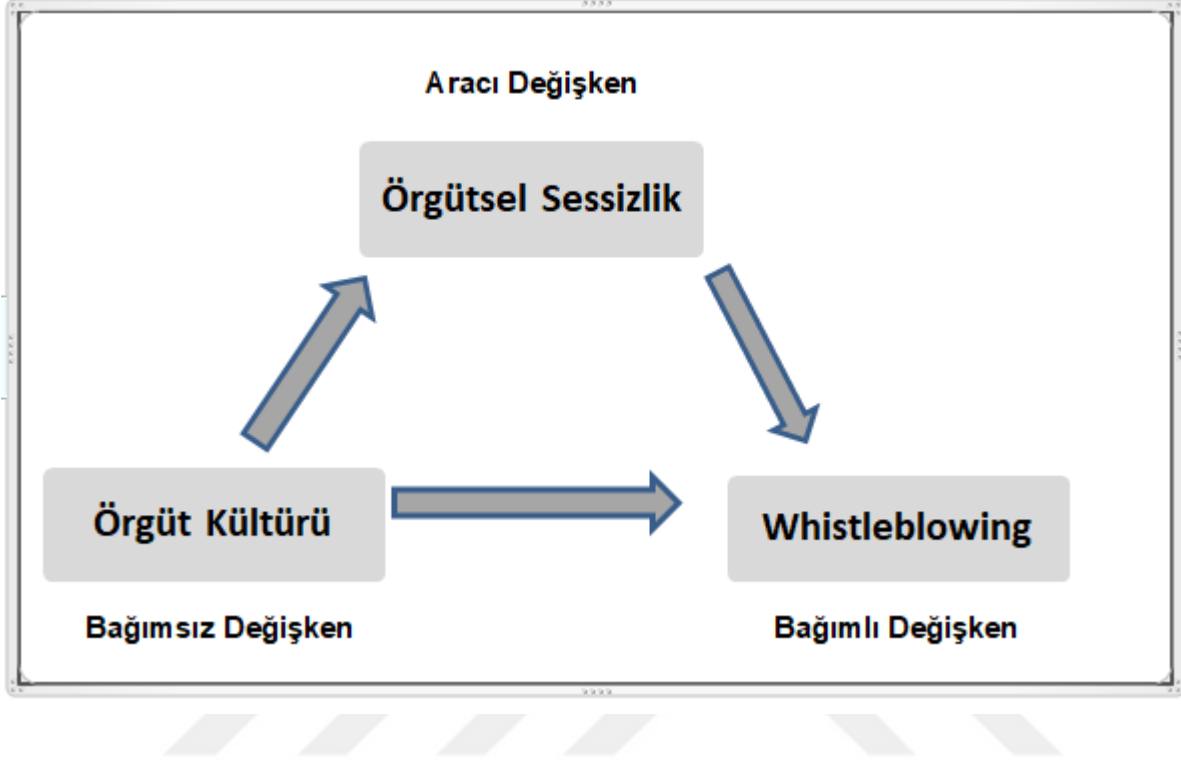
H3: “Örgütsel sessizlik”, “whistleblowing”i pozitif etkilemektedir.

H4: “Örgütsel sessizlik”, “örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahiptir.

Araştırma kapsamında ele alınan hipotezlerin bütünü oluşturulan teorik model yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki model geliştirilmiş olup, “örgüt kültürü” bağımsız değişken, “whistleblowing” bağımlı değişken ve “örgütsel

sessizlik” ise aracı değişkenler olarak modelde yer almıştır. Araştırma modelindeki ilişki şekil aşağıda gösterilmiştir. (bkz. Şekil 16).

Şekil 16: Araştırma Modeli



BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu bölümde İstanbul'un Üsküdar ilçesinde yer alan meslek liselerinde görev alan öğretmenlerin katılımıyla 2016 Mayıs ayında yapılmış 57 soruluk anket çalışmasına (bkz. EK 1) ilişkin istatistik analiz sonuçlarına yer verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER

Bu araştırmada temel olarak, “whistleblowing”in “örgütsel sessizlik”e etkisini ve bu etkileşimde “örgüt kültürü” nün nasıl bir rol oynadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler test edilerek sonuçlandırılmaya çalışılmıştır. Araştırma verileri nicel araştırma tekniklerinden biri olan anket yöntemi ile birinci elden toplanarak analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan hipotezlerin bütünü oluşturulan teorik model yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli ile test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: “Örgüt kültürü”, “örgütsel sessizlik”i pozitif etkilemektedir.

H2: “Örgüt kültürü”, “whistleblowing”i pozitif etkilemektedir.

H3: “Örgütsel sessizlik”, “whistleblowing”i pozitif etkilemektedir.

H4: “Örgütsel sessizlik”, “örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahiptir.

Araştırmada gerçekleştirilen analizlerde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22 ve AMOS (Analysis of Moment Structure) 21 paket programlarından faydalanılmıştır.

3.2. ANAKÜTLE ve ÖRNEKLEM

Karasar (1999) “genel” ve “çalışma evreni” olarak araştırma evrenini, ikiye ayırmaktadır. Genel evren, soyut bir kavram olup tanımlanması kolay fakat ulaşılması güç ve hatta çoğu zaman olanaksız bir bütünü ifade ederken, çalışma evreni ise hakkında görüş bildirilecek veya genellemelerde bulunabilecek evrendir (Karasar, 1999). Bu tanımdan yola çıkarak çalışmanın genel evreni; tüm çalışanlardır. Ancak bu kişilere ulaşmak imkânsız

gibidir. Araştırmacının da öğretmen olduğu düşünülürse çalışan kesimden öğretmenlerin seçilmesi manidardır. Meslek liselerindeki öğretmenlerin seçilmesi ise iş hayatıyla diğer öğretmenlere göre daha fazla içli dışlı olmalarıdır. Araştırmada veri toplamada kullanılan ölçekler çok maddeli olduğundan, araştırmanın güvenilirliğini artırmak üzere ölçeklerin gözetim altında yanıtlanmasına gerekli görülmüştür. Bu nedenle, çalışma evrenin tamamına ulaşabilmek ve ölçeklerin gözetim altında yanıtlanmasını sağlayabilmek üzere çalışma evreni olarak, araştırmacının da görev yaptığı Üsküdar'daki Meslek Liseleri seçilmiştir. Bu ilçenin seçilmesinin bir başka nedeni ise tarım meslek, denizcilik, ticaret, sağlık meslek, imam hatip ve endüstri meslek lisesi gibi pek çok farklı okulu bünyesinde barındırmasıdır. Araştırmanın yapıldığı tarih (2015-2016 Eğitim Öğretim Yılı) itibariyle Üsküdar'da 7691 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerden meslek liselerinde kadrolu olarak görev yapanlar ise 1.602 öğretmendir. Çalışma evreninde yer alan öğretmenlerin tamamına ulaşılmış, ölçekler araştırmaya katılmaya gönüllü öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırmanın örneklem sayısı 1124'tür. Bu sayı, çalışma evreninin yüzde 70,16'sına karşılık gelmektedir.

Kadrolu öğretmenlerin liselere göre dağılımı ve bunlardan ankete katılanların dağılımı Tablo 11'de verilmiştir (İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü İstanbul İl Milli Eğitim İstatistikleri, 2015/2016, s.38.).

Tablo 11: Ankete Katılanların Liselere Göre Dağılımı

Liseler	Toplam Öğretmen Sayısı	Ankete Katılan Öğretmen Sayısı
Endüstri Meslek Liseleri	479	324
İmam Hatip Liseleri	476	197
Kız Meslek Liseleri	275	248
Sağlık Meslek Liseleri	181	174
Ticaret Meslek Liseleri	134	128
Tarım Meslek Lisesi	33	33
Denizcilik Meslek Lisesi	24	20
Toplam	1.602	1.124

Ankete katılanların toplam sayısı 1124 kişi olmakla birlikte, eksik olan ve tam olarak doldurulmayan anketler kapsam dışında tutularak 138 katılımcının formu teknik açıdan sorunlu kabul edilip geçersiz kabul edilmiştir. Böylece değerlendirmeler 986 cevap üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.3. KULLANILAN ANKET ve ÖLÇEKLER

3.3.1. Ölçek Formu

Çalışmada önce test edilecek değişkenlerin ölçeklerini içeren ölçek/soru formu hazırlanmıştır. Form, gerekli verilerin toplanabilmesi amacıyla oluşturulan; başta çalışmanın amacı ve toplanan verilerin saklı tutulacağına dair bilgilerin yer aldığı kısa bir yönerge ve iki bölümden oluşmaktadır.

Ölçek formunun ilk bölümünü ankete katılım sağlayan çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik kişisel bilgiler ile ilgili sorular oluşturmaktadır. Bu bölümde, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, kadro durumu, okulun sahibi, okulun türü, öğretmenlikteki toplam iş tecrübesi, okulda çalışma süresi, varsa okuldaki yöneticilik görevi olmak üzere 11 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise, araştırma kapsamında yer alan “örgüt kültürü”, örgütsel sessizlik ve “whistleblowing” ve bunlara ait alt boyutları ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır ve bu bölümdeki soru sayısı 57’dir (bkz. EK 1 Anket Formu).

Ölçek formunun düzeni araştırmacı tarafından belirlenmiş ve çalışanlara dağıtılmadan önce kurum yetkililerine bilgi verilmiştir.

Ölçek materyali yani anket katılımcı kitlenin okumasını ve yanıtlamasını kolaylaştıracak, dikkatini dağıtmayacak, maddelerin birbirine karışmasına ve soruya karşılık gelecek cevap şıklarının karışmasına engel olacak bir formda hazırlanmıştır.

3.3.2. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada, “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Whistleblowing” Ölçekleri kullanılmıştır.

3.3.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

“Örgüt kültürü” algısı kapsamında, Denison ve Mishra tarafından, örgütlerin kültürel profilini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçme modeli kullanılmıştır. Bu model; etkin örgütlerin dayandığı 4 temel özellik üzerine konumlandırılmıştır. Bu özellikler; katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olmak üzere 4 temel kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Her kavramsal boyut da 3 alt kavramsal boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; Katılım Kültürü (Yetkilendirme, Takım Çalışması, Yetenek Geliştirme), Tutarlılık Kültürü (Temel Değerler, Uzlaşma, Koordinasyon), Uyum Kültürü (Değişim, Müşteri Odaklılık, Örgütsel Öğrenme), Misyon Kültürü (Stratejik Yönetim, Örgüt Amaçları, Vizyon). Denison Örgüt Kültürü Ölçeği 4 temel boyut ve 12 kavramsal alt boyut olmak üzere 60 ifadeden oluşmaktadır.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Türkçe'ye Gökşen (2001) ve daha sonra İçin (2002) tarafından uyarlanmış güvenirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,96 bulunmuştur. Yahyagil (2004) ise ölçeğin 12 alt boyutunun her birinin üç ifade ile temsil edildiği 36 ifadeli biçimini oluşturmuş, geçerlilik ve güvenilirliğini sınamıştır.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği'nin madde puanlaması Likert tipi beşli derecelendirme ile yapılmış olup “Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır. Ölçekte olumsuz (negatif) maddeler tersine puanlandırılmıştır. Buna göre; 4, 12, 18, 24, 30, 34 no'lu ifadeler negatif ifadeler olup “Kesinlikle katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle katılmıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır (bkz. EK 1 Anket Formu: 01-36 arasındaki sorular). Formda yer alan “işletme” yerine “okul”, “çalışan” yerine “öğretmen”, “amir” yerine “yönetici” ifadesine uyarlanarak kullanılmıştır.

Her kavramsal boyutun almış olduğu ortalama değer (aritmetik ortalama) dikkate alınarak önce alt kavramsal boyutların değeri hesaplanır. Sonra da boyutlar üçer üçer toplanıp kavramın kendisi hesaplanmaktadır (Yahyagil, 2004).

3.3.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Yapılan bu araştırma kapsamında “örgütsel sessizlik” kavramı, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği yoluyla ölçümlenmiştir. Bu ölçek için

de öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçekte toplam 15 ifade bulunmaktadır. Çalışanlara yöneltilen sorularla, sessiz kalıp kalmadıkları ve kalıyorlarsa hangi tür “örgütsel sessizlik” davranışında buldukları ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği 5’li Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Buna göre, katılımcılar anketteki ifadeleri “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırmış ve ifadelere katılım derecelerini belirtmişlerdir (bkz. EK 1 Anket Formu: 37-51 arasındaki sorular).

3.3.2.3. Whistleblowing Ölçeği

Çalışmada ele alınan Whistleblowing Ölçeği olarak Park (2008) tarafından geliştirilen altı sorulu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte altı sorunun üç tanesi “içsel whistleblowing” boyutunu, diğer üç tanesi de “dışsal whistleblowing” boyutunu oluşturmaktadır.

Whistleblowing Ölçeği 5’li Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Katılımcılardan, ifadelere ne derece katıldıklarını belirtmek için “1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum” seçeneklerinden kendilerine uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir (bkz. EK 1 Anket Formu: 52-57 arasındaki sorular).

Yukarıdaki ayrıntılarıyla açıklandığı üzere araştırmanın amacını gerçekteştirmek üzere kullanılan anket formunda 3 farklı ölçeği kapsayan 57 ifade ile araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 11 soru olmak üzere toplam 68 soru bulunmaktadır. Anket formu EK 1’de görülebilir. Katılımcıların anket formundaki ifadeleri 5’li Likert üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

BÖLÜM 4. BULGULAR

4.1. KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Bu bölümde tez araştırması kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik analizlerine yer verilmektedir. Araştırmacı tarafından kullanılan “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Whistleblowing” Ölçekleri araştırma örnekleminde elde edilen veriler doğrultusunda açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutularak geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde tüm değişkenlere ait açımlayıcı faktör analizleri SPSS 22 paket programı ile temel bileşenler analizi kullanılarak ve varimax rotasyon yöntemiyle yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizleri, AMOS 21 paket programından faydalanılarak veriler normal dağılıma uygun olduğu için ve sürekli kabul edildiği için maksimum olabilirlik kestirim yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

4.1.1. Faktör Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapı geçerliği, psikolojik test ya da ölçeğin kuramsal bir yapıyı, boyutu, özelliği ne derecede temsil ettiğiyle, bir diğer deyişle yeterince ölçtüğünün gösterilmesiyle ilgilidir. Ölçeğin bir yapıyı yeterince temsil edebilmesi ise maddelerin birbiriyle ne kadar tutarlı, yani aynı yönde ölçüm yapabilmesi yani homojen olabilmesiyle alakalıdır (Dağ, 2005, s.18). Yapı geçerliği, bir testin (ölçek) ölçmeyi amaçladığı şeyi gerçekten ölçüp ölçmediği sorusuna cevap vermektedir. Bu çalışma için yapı geçerliliği; “örgüt kültürü”, “örgütsel sessizlik” ve “whistleblowing”e ait sorular gerçekten kendi boyutunda yer alıyor mu” sorusuna yanıt aramak amacıyla yapılmıştır. Yapı geçerliği faktör analizi yöntemiyle test edilmiştir.

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002, s.472). Temel faktörlerin keşfedilmesine yönelik olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi, ölçek geliştirme çalışmalarında sıklıkla tercih edildiği görülen ve yorumlanması daha kolay bulunan temel bileşen analizi tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Rotasyon tekniği olarak, başta çok faktörlü yapının söz konusu olduğu durumlarda daha uygun bir seçim olduğu; sonuçların genellenebilirliği ile yani gelecek için en uygun çözümle ilgilenildiği ve yorumlamada kolaylık sağladığından (Büyüköztürk, 2002) dik (orthogonal) döndürme yöntemlerinden biri olan varimax rotasyon tekniği tercih edilmiştir. Faktör sayısına literatürde sıkça kullanıldığı görülen Kaiser kuralına göre karar verilmiştir.

Faktör analizlerine başlamadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Barlett testi sonuçları incelenmiştir. KMO katsayısı ya da ölçütü, analizde kullanılacak veri setinin ve örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını gösterirken “Barlett’s Sphericity” testi ise ölçekteki değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğu varsayımına dayanan bir testtir. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösterir. Bu değer genellikle 0,50 bazen de 0,70 üzerinde olması tavsiye edilir (Hair ve ark.2010; Kalaycı, 2009). Büyüköztürk’e (2007) göre KMO değerinin 0,70’ den büyük olması mevcut veriler ile faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği’ nin yapılan testlerin sonucunda KMO değeri 0,924 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testi sonuçlarına bakıldığında ($\chi^2= 23935,146$; $p= 0,000$) elde edilen veriler ($p<0,001$) düzeyinde oldukça anlamlıdır. Bu sonuçlar “örgüt kültürü”nün çok faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkacağını göstermektedir. Bulgular örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli büyüklüğe sahip olduğunu göstermektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği’ nin faktör belirleme kriterine göre ortaya çıkan faktörleri ile döndürmeden önceki ve sonraki açıklanan varyans yüzdeleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Açıklanan Varyans ve Faktör Dağılımı

Faktörler (Bileşenler)	Döndürme Öncesi			Döndürme Sonrası		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)
1	6,371	17,697	17,697	6,267	17,409	17,409
2	5,617	15,603	33,300	5,595	15,542	32,952
3	5,503	15,287	48,587	5,487	15,242	48,194
4	5,326	14,794	63,381	5,467	15,187	63,381
5	0,920	2,555	65,936			
6	0,792	2,199	68,136			
7	0,767	2,131	70,267			

Tablo 12’de görülebileceği gibi analiz sonucunda öz değeri 1’den büyük olan dört faktör ortaya çıkmıştır ve bu dört faktör birlikte “örgüt kültürü” tutmunu %63,381 oranında açıklamaktadır. Bu açıklama oranı tutum ölçekleri için oldukça iyi bir değerdir. Belirlenen dört faktörün içerdiği maddeler ve bu maddelere göre verilen isimleri Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: Açıklayıcı Faktör Analizine Göre Örgüt Kültürü Faktör İçerikleri ve İsimleri

Faktör No	Faktör İsmi	İçerdiği Maddeler
1	Katılım	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
2	Tutarlılık	10,11,12,13,14,15,16,17,18
3	Uyum Yeteneği	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27
4	Vizyon	28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36

Örgütsel Sessizlik Ölçeği' nin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinde faktör analizi ve iç tutarlılık analizleri kullanılmıştır. Yapılan faktör analizinde KMO ve Bartlett küresellik testleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre KMO değeri 0,740 (>0,50), Bartlett değeri ise ($\chi^2=10408,8$; $p= 0,000$) olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler ($p<0,001$) düzeyinde oldukça anlamlıdır ve yapısal güçlendirmeye ait verilerin faktörleştirilebileceğini göstermektedir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre “örgütsel sessizlik” 3 faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. Üç faktör değişkene ait varyansın %71,783' ini açıklamaktadır. Faktör belirleme kriterine göre ortaya çıkan faktörler ve döndürmeden önceki ve sonraki değerler Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Açıklanan Varyans ve Faktör Dağılımı

Faktörler (Bileşenler)	Döndürme Öncesi			Döndürme Sonrası		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)
1	3,888	25,919	25,919	3,869	25,796	25,796
2	3,707	24,713	50,633	3,503	23,351	49,147
3	3,173	21,150	71,783	3,395	22,635	71,783
4	0,638	4,253	76,036			
5	0,603	4,017	80,053			

Belirlenen üç faktörün içerdiği maddeler ve bu maddelere göre verilen isimleri Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Açıklayıcı Faktör Analizine Göre Örgütsel Sessizlik Faktör İçerikleri ve İsimleri

Faktör No	Faktör İsmi	İçerdiği Maddeler
1	Kabullenici Sessizlik	37, 38, 39, 40, 41
2	Korunmacı Sessizlik	42, 43, 44, 45, 46
3	Korunmacı Sessizlik	47, 48, 49, 50, 51

Whistleblowing Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinde faktör analizi ve iç tutarlılık analizleri kullanılmıştır. Yapılan faktör analizinde KMO ve Bartlett küresellik testleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre KMO değeri 0,754 ($>0,50$), Bartlett değeri ise ($\chi^2=4659,235$; $p= 0,000$) olarak belirlenmiştir. Elde edilen veriler ($p<0,001$) düzeyinde oldukça anlamlıdır ve yapısal güçlendirmeye ait verilerin faktörleştirilebileceğini göstermektedir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre "Whistleblowing" 2 faktörlü bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır. İki faktör değişkene ait varyansın %57,765' ini açıklamaktadır. Faktör belirleme kriterine göre ortaya çıkan faktörler ve döndürmeden önceki ve sonraki değerler Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Whistleblowing Ölçeği için Açıklanan Varyans ve Faktör Dağılımı

Faktörler (Bileşenler)	Döndürme Öncesi			Döndürme Sonrası		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Açıklanan Toplam Varyans (%)
1	2,158	26,977	26,977	1,936	24,205	24,205
2	1,498	18,726	45,703	1,507	18,842	43,047
3	0,965	12,062	57,765	1,177	14,718	57,765
4	0,869	10,866	68,631			
5	0,704	8,798	77,430			

Belirlenen iki faktörün içerdiği maddeler ve bu maddelere göre verilen isimleri Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Açımlayıcı Faktör Analizine Göre Whistleblowing Faktör İçerikleri ve İsimleri

Faktör No	Faktör İsmi	İçerdiği Maddeler
1	Dışsal Whistleblowing	52, 53, 54
2	İçsel Whistleblowing	55,56, 57

4.1.2. Ölçeklerin Güvenirliği

Bu bölümde, açımlayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan ve kullanılan üç ölçeğin genel güvenilirlik ve iç tutarlılık değerlendirmesi yapılmıştır. İç tutarlılık ve güvenilirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Bu amaçla önce her bir ölçeğin geneline yönelik sonra da alt boyutlara yönelik Alfa (α) güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından iki yarıya bölme yöntemi (Spilit-half) ve Guttman yöntemleriyle de ölçek güvenilirliği hesaplanmıştır.

Öncelikle 36 maddeden oluşan 4 boyutlu Örgüt Kültürü Ölçeği’ nin genel güvenilirlik ve iç tutarlılık değerlendirmesi yapılmıştır. Tablo 18’de bu ölçümlerden elde edilen Örgüt Kültürü Ölçeği’ ne ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 18: Örgüt Kültürü Ölçeği’nin İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alfa	Spilit half	Guttman
Örgüt Kültürü (N=986)	0,905	0,847 (1. yarı) 0,829 (2. yarı)	0,880 (Lambda1)
			0,910 (Lambda2)
			0,905 (Lambda3)
			0,846 (Lambda4)
			0,893 (Lambda5)

Yapılan literatür taramasında değerlendirmede genellikle; $0,00 < \alpha < 0,40$ güvenilir değil; $0,40 < \alpha < 0,60$ düşük güvenilirlikte; $0,60 < \alpha < 0,80$ oldukça güvenilir; $0,80 < \alpha < 1,00$ yüksek derecede güvenilir şeklinde yorumlandığı görülmektedir (Tezbaşaran 1998; Devellis, 2014). Buna göre çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde Örgüt Kültürü Ölçeği' nin tüm ölçüm türlerine göre oldukça yeterli ve iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğunu söylenebilmektedir. Bu çalışmada, ayrıca Örgüt Kültürü Ölçeği'nin alt boyutları bazında güvenilirlik sınaması yine Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak incelenmiş ve aşağıdaki Tablo 19'daki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 19: Örgüt Kültürü Ölçeği İçin Açıklanan Varyans, Faktör Analizi ve Güvenirlilik Değeri ve Alt Faktörlerine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
Katılım	1-Öğretmenlerin çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	0,721	17,409	0,9445
	2-Öğretmenler arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0,751		
	3-İş planları yapılırken tüm öğretmenler karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	0,649		
	4-Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	0,420		
	5-Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,594		
	6-Tüm öğretmenler kendi görevleri ile okulun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0,547		
	7-Öğretmenlere kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0,646		
	8-Öğretmenlerimizin iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0,549		
	9-Öğretmenlerin iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,616		
Tutarlılık	10-Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadır.	0,496	15,542	0,9180
	11-İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0,498		
	12-İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	0,683		
	13-İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir Öğretmen tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	0,560		
	14-Bu iş yerinde güçlü bir kurum kültürü vardır.	0,489		
	15-Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	0,579		
	16-Öğretmenlerimiz okulun farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0,555		
	17-İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	0,585		
	18-Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir okuldan birisiyle çalışmak gibidir.	0,670		

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
Uyum Yeteneği	19-Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0,640	15,242	0,9222
	20-İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	0,533		
	21-Öğrencilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	0,676		
	22-Tüm öğretmenler, öğrencilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	0,608		
	23-Öğrenci istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	0,503		
	24-Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	0,562		
	25-Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimde istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,668		
Vizyon	26-Öğretmenlerin işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,693	15,187	0,9171
	27-Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0,594		
	28-Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	0,647		
	29-Öğretmenlerin yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir kurum misyonumuz vardır.	0,768		
	30-İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	0,711		
	31-İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak öğretmenler arasında tam bir uzlaşma vardır.	0,647		
	32-Yöneticiler, okulumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedir.	0,629		
	33-Öğretmenler, uzun dönemde okulumuzun başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,640	63,381	0,740
	34-Öğretmenler, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	0,707		
	35-Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	0,501		
	36-Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	0,655		
	Toplam			
	Kaiser Mayer Olkin	Ölçek Geçerliliği		
	Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	23935,146	
		sd	630	
		P değeri	0,000	

Tablo 19’da görüldüğü gibi Örgüt Kültürü Ölçeği’ni oluşturan dört alt boyut ya da faktörün Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir ve oldukça iyi düzeydedir. Böylece elde edilen güvenilirlik çalışmalarına dair bulgular ve ölçeğin kapsam ve yapı geçerliğine ilişkin sonuçlar ölçeğin genel olarak ve alt boyutlar bazında güvenilir bir ölçek olduğu göstermektedir. Yapı geçerliliği güvenilirliğin önemli bir parçası olarak görülmektedir.

Sonrasında açımlayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 15 maddeden oluşan 3 boyutlu Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin genel güvenilirlik ve iç tutarlılık değerlendirmesi yapılmıştır. İç tutarlılık ve güvenilirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Bu amaçla önce ölçeğin geneline yönelik sonra da alt boyutlara yönelik Alfa (α) güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından iki yarıya bölme yöntemi (Spilit-half) ve Guttman yöntemleriyle de ölçek güvenilirliği hesaplanmıştır. Tablo 20'de bu ölçümlerden elde edilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği' ne ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Tablo 20: Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alfa	Spilit half	Guttman
Örgütsel Sessizlik (N= 986)	0,808	0,739 (1. yarı) 0,740 (2. yarı)	0,754 (Lambda1)
			0,811 (Lambda2)
			0,808 (Lambda3)
			0,730 (Lambda4)
			0,787 (Lambda5)
			0,812 (Lambda6)

Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Buna göre çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin tüm ölçüm türlerine göre oldukça yeterli ve iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğunu söylenebilmektedir. Bu çalışmada, ayrıca Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutları bazında güvenilirlik sınaması yine Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak incelenmiş ve aşağıdaki Tablo 21'deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 21: Örgütsel Sessizlik Ölçeği İçin Açıklanan Varyans, Faktör Analizi ve Güvenirlilik Değeri ve Alt Faktörlerine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
Kabullenici Sessizlik	37-Benimle ilgili olmadığı zaman, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	0,693	25,796	0,8778
	38-Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	0,742		
	39-Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	0,878		
	40-Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	0,898		
	41-Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0,881		

Korunmacı Sessizlik	42-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	0,894	23,351	0,9261
	43-Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	0,835		
	44-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	0,881		
	45-Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	0,894		
	46-Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	0,889		
Korunmacı Sessizlik	47-Bu okul ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	0,909	22,635	0,8906
	48-Bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	0,802		
	49-Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	0,809		
	50-Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	0,835		
	51-Bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	0,820		
		Toplam	71,783	
		Kaiser Mayer Olkin	Ölçek Geçerliliği	0,740
		Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	10408,8
			sd	105
			P değeri	0,000

Tablo 21’de görüldüğü gibi Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ni oluşturan üç alt boyut ya da faktörün Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir ve oldukça iyi düzeydedir. Böylece elde edilen güvenilirlik çalışmalarına dair bulgular ve ölçeğin kapsam ve yapı geçerliğine ilişkin sonuçlar ölçeğin genel olarak ve alt boyutlar bazında güvenilir bir ölçek olduğu göstermektedir.

Son olarak açımlayıcı faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan 8 maddeden oluşan 3 boyutlu Whistleblowing Ölçeği’nin genel güvenilirlik ve iç tutarlılık değerlendirmesi yapılmıştır. İç tutarlılık ve güvenilirlik değeri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile belirlenmiştir. Bu amaçla önce ölçeğin geneline yönelik sonra da alt boyutlara yönelik Alfa (α) güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Ardından iki yarıya bölme yöntemi (Split-half) ve Guttman yöntemleriyle de ölçek güvenilirliği hesaplanmıştır. Tablo 22’de bu ölçümlerden elde edilen Whistleblowing Ölçeği’ne ait iç tutarlılık değerleri yer almaktadır.

Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Buna göre çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde Whistleblowing Ölçeği’nin tüm ölçüm türlerine göre oldukça yeterli ve iyi bir iç tutarlılığa sahip olduğunu söylenebilmektedir.

Bu çalışmada, ayrıca Whistleblowing Ölçeği'nin alt boyutları bazında güvenilirlik sınaması yine Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak incelenmiş ve aşağıdaki Tablo 22'deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 22: Whistleblowing Ölçeği'nin İç Tutarlılık Katsayıları

Ölçek	Cronbach Alfa	Spilit half	Guttman
Whistleblowing (N= 986)	0,7998	0,716 (1. yarı) 0,753 (2. yarı)	0,724 (Lambda1)
			0,717 (Lambda2)
			0,609 (Lambda3)
			0,763 (Lambda4)
			0,707 (Lambda5)
			0,703 (Lambda6)

Tablo 22'de görüldüğü gibi Whistleblowing Ölçeği'ni oluşturan iki alt boyut ya da faktörün Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir ve oldukça iyi düzeydedir. Böylece elde edilen güvenilirlik çalışmalarına dair bulgular ve daha önce ölçeğin kapsam ve yapı geçerliğine ilişkin sonuçlar ölçeğin genel olarak ve alt boyutlar bazında güvenilir bir ölçek olduğu göstermektedir.

Tablo 23: Whistleblowing Ölçeği İçin Açıklanan Varyans, Faktör Analizi ve Güvenirlilik Değeri ve Alt Faktörlerine Ait Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİRLİK
Dışsal Whistleblowing	52-Olayı okul dışındaki kişilerle paylaştım.	0,752	34,408	0,7050
	53-Olayı ildeki ilgili yasal mercilere bildirdim.	0,728		
	54-Olayı basın kuruluşları yoluyla kamuoyuna açıkladım.	0,780		
İçsel Whistleblowing	55-Olayı bağlı olduğum okul dışındaki yöneticime iletirdim.	0,846	17,914	0,7128
	56-Olayı doğrudan üst kademe yönetime iletirdim.	0,634		
	57-Bu tür durumları okul içindeki resmi kanallar yoluyla raporlardım.	0,549		
		Toplam	52,323	
		Kaiser Mayer Olkin	Ölçek Geçerliliği	0,707
		Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	590,599
			sd	15
			P değeri	0,000

Ölçeklerin açımlayıcı faktör analizleri ile elde edilen faktörler, bu faktörlerde bulunan maddelere ait soru ifadeleri, her bir maddenin ait olduğu faktördeki ağırlığı, her bir faktörle ölçekte açıklanan varyans oranı ve faktörlerin Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla yukarıda verilmiştir.

4.2. HİPOTEZ TESTLERİ VE BULGULAR

4.2.1. Korelasyon Analizi

Araştırmada yapısal eşitlik modeli ile ilgili analizlere başlamadan evvel katılımcılardan Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçekleri'nin alt boyutlarına ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlara bakılmıştır. SPSS ile gerçekleştirilen betimleyici analiz bulguları Tablo 24'te görülmektedir.

Tablo 24: Ölçeklere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort	S.S.	k1	k2	k3	k4	s1	s2	s3	w1	w2
Katılım (k1)	3,24	0,63									
Tutarlılık k2)	3,20	0,67	0,646**								
Uyum Yeteneği (k3)	2,88	0,73	0,575**	0,679**							
Vizyon (k4)	3,03	0,62	0,547**	0,656**	0,701**						
Kabullenici Sessizlik (s1)	3,02	0,61	0,685**	0,701**	0,694**	0,686**					
Korunmacı Sessizlik (s2)	3,04	0,63	0,665**	0,686**	0,705**	0,701**	0,622**				
Korunmacı Sessizlik (s3)	3,39	0,58	0,551**	0,633**	0,593**	0,568**	0,386**	0,375**			
Dışsal Whistleblowing (w1)	3,05	0,58	0,618**	0,666**	0,657**	0,640**	0,663**	0,604**	0,534**		
İçsel Whistleblowing (w2)	3,34	0,68	0,546**	0,618**	0,597**	0,595**	0,508**	0,551**	0,599**	0,411**	

**p< 0,01; *p< 0,05; Ort = Ortalama, S.S. = Standart Sapma.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların ölçek sorularına verdikleri cevaplar kıyaslandığında Örgüt Kültürü Ölçeği'nde en yüksek ortalamanın Katılım, sonra Tutarlılık boyutunda olduğu, en düşük ortalamanın da Uyum Yeteneği boyutunda olduğu görülmektedir. Bununla birlikte cevaplar kararsızım seçeneği etrafında değişmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne verilen puanlara bakıldığında katılımcıların üç farklı boyutu birbirine yakın puanladıkları; boyutlar içerisinde en yüksek ortalamayı "korumacı sessizlik" (3,39), en düşük puanı ise "kabullenici sessizlik" boyutunun (3,02) aldığı anlaşılmaktadır. Genel olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne verilen puanlar ise 3, yani kararsızlık seçeneğine yakındır. Whistleblowing Ölçeği'ne verilen puanlara bakıldığında katılımcıların boyutları birbirinden farklı puanladıkları görülmektedir. Boyutlar içerisinde en yüksek ortalamayı içsel whistleblowing (3,34) en düşük puanı ise dışsal whistleblowing 3,05 boyutunun aldığı anlaşılmaktadır.

Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldığında ise değişkenlerin çoğu birbiri ile $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkilere sahiptir. Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçekleri'nin alt boyutları arasında anlamlı ilişki vardır. Ve bu ilişki pozitif bir ilişkidir.

4.2.2. Hipotez Testleri

"Örgüt kültürü", "örgütsel sessizlik" ve "whistleblowing" arasındaki ilişkiler ve "örgütsel sessizlik" aracılık etkisinin hipotetik olarak araştırıldığı bu bölümünde çalışmanın hipotez testleri için yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM); sosyal bilimler, davranış bilimleri, eğitim bilimleri, ekonomi ve tıbbi bilimler gibi birçok farklı alanda belirli bir kuramsal temele dayalı olarak gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. YEM'in, birçok farklı alanda yoğun olarak kullanılması geleneksel yöntemlerden farklı olarak gözlenen değişkenlere ait ölçüm hatalarını dikkate almasından kaynaklanmaktadır. YEM'in bilimsel araştırmalarda yaygın biçimde kullanılmasının bir diğer nedeni, hem bir değişkenden diğerine giden doğrudan etkileri, hem de iki değişken arasında, aracı bir değişkenin etkisiyle oluşan dolaylı etkileri içeren çok değişkenli modelleri geliştirme, tahmin ve test etmeye olanak tanınmasıdır (İlhan ve Çetin, 2014, s. 27).

Bu araştırma kapsamında incelenen bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenlerin tamamı, psikolojik olması dolayısıyla soyut yapılardır. Her biri teorik ve soyut bir olguyu temsil eden bu yapılar gösterge değişkenler ile ölçümlenebilmektedir. Dolayısıyla üç farklı yapıyı ölçen pek çok gösterge değişkenin analize tabi tutulduğu bu çalışmada YEM kullanılmıştır. Aynı anda farklı değişkenler arasındaki ilişkileri açıklaması, bu ilişkileri açıklarken ölçüm hatalarını ve gözlemlenemeyen yapıları da analize dâhil etmesi ve tüm hipotetik ilişkileri bir model olarak tanımlaması (Hair, 2010, s.635) sebebiyle bu çalışmada da YEM'in tercih edilmesini sağlamıştır. Faktör analizleri ve çoklu regresyon yöntemlerini aynı anda barındıran yapısal eşitlik modellemesi matematiksel olarak karmaşık pek çok analiz ve testi içerdiğinden paket programlardan faydalanılarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda farklı programlar arasından kullanım kolaylığı açısından araştırmacı tarafından AMOS 21 Paket programı tercih edilmiştir.

Hair ve arkadaşları (2010, s. 654-655) tarafından 6 adımlı bir süreç olarak açıklanan YEM, temel olarak 3 aşamada özetlenebilir:

1. Değişkenlerin tanımlanması
2. Ölçüm modelinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi
3. Yapısal modelin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

Bu sürecin ilk basamağını araştırmada yer alacak yapıların tanımlanması; aralarında öngörülen ilişkilerin kuramsal olarak açıklanması ve hipotez testlerinde ölçüm aracı olarak kullanılacak ölçeklerin seçilmesidir. Hazır ölçeklerin kullanımı ya da yeni bir ölçek geliştirilmesi durumlarında bu ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinden emin olunması gerekmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde hipotetik testlere tabi tutulacak yapı ya da değişkenler detaylıca tanımlanmış ve değişkenler arasındaki ilişkiler teorik olarak açıklanmıştır. İkinci basamakta ölçüm modellerinin geliştirilmesi YEM ile hipotezlerin testi için araştırmacı tarafından bu çalışma kapsamında geliştirilen 4 faktörlü Örgüt Kültürü Ölçeği (Kültür), 3 faktörlü Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Sessizlik) ve 3 faktörlü Whistleblowing Ölçeği (WhistleBlowing) kullanılmıştır. Bahsi geçen ölçeklerin tümüne ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinin de gerçekleştirildiği geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve yukarıda detaylarıyla açıklanmıştır.

YEM’de gerek ölçüm modellerinin değerlendirilmesi gerek yapısal eşitlik araştırma modelinin ve hipotez testlerinin değerlendirilmesi uyum indeksleri ya da uyum iyilikleri ismi verilen ölçütlerle yapılmaktadır. Bu ölçütler belirlenen model ile araştırmada kullanılan verilerin uyumunu göstermektedir. Teorik olarak kurulan ya da önerilen modelin örneklem verisi ile ne ölçüde uyumlu olduğu (Schumacker ve Lomax, 2004) bu indeksler sayesinde belirlenmektedir. Literatürde pek çok uyum indeksleri vardır ve bunlardan hangilerinin daha iyi bir ölçüt olduğu konusunda bir mutabakat yoktur. YEM’de model uygunluğunun değerlendirmesinde kullanılan uyum indeksleri mutlak (absolute), tutarlı (parsimonious) ve artan (incremental) ölçütler olmak üzere üç farklı kategoriye ayrılmaktadır. Araştırmacı tarafından bu çalışmada kullanılacak olan uyum indeksleri belirlenirken her kategoriden en az bir uyum indeksinin seçilmesine dikkat edilerek yapılan literatür taraması sonucunda benzer çalışmalarda sıklıkla kullanılan değerler seçilmiştir. Bunlar; Chi-square (χ^2), goodness- of-fit index (GFI), root mean square error of approximation (RMSEA), comparative fit index (CFI), Tucker-Lewis index (TLI), normed fit indeks (NFI), adjusted goodness of fit indeks (AGFI), p-value for H0 (PCLOSE) ve Holter’s critical value’dır (Holter). Tablo 25’te bahsi geçen uyum indekslerine ilişkin değer aralıkları verilmiştir. Oluşturulan model için bu uyum indekslerinin tamamı incelenmiştir.

İstatistiki olarak teorik ispatı olmayan bu değerlerin 1’e yaklaşması teori ile toplanan veri arasında daha iyi bir uyumu göstermektedir. Bu nedenle Tablo 25’te verilen değerlerin aynısını birebir yakalamak şartı yoktur. Hair ve diğerlerinin (2010) de vurguladığı üzere araştırma örnekleme, araştırmada ele alınan faktör, yapı ve değişken sayısı (soru sayısı) uyum indekslerini etkileyebilmektedir. Gözlenen ve gizli değişken sayısının artması; bir modeldeki yapı sayısının fazlalaşması uyum indekslerini yakalamayı zorlaştıran durumlardır.

Tablo 25: Yapısal Eşitlik Ölçüm Modellerine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum İndeksi
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$
RMSA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
HOLTER	>200	

Yapısal eşitlik modelinin ayırt edici önemli bir özelliği modeli iyileştirmeye yönelik modifikasyonlar yapılmasına olanak sağlamasıdır. Kelloway (1998, s.20) modelin anlamlılığını bozan veya anlamlı olmayan bağıntıların modelden atılması ve anlamlılığı arttıracak yeni bağıntıların modele eklenmesi ile modifikasyon yapılabileceğini belirtmektedir. YEM’de modifikasyonun bir yolu, hata terimlerinin hesaplanması ve bu terimlerin birbirine bağlanarak aralarında kovaryans oluşturulmasıyla uyum indekslerinin iyileştirilmesidir. YEM için kullanılan AMOS’un önerdiği modifikasyonlar modele uygulanarak uyum indekslerinde iyileştirme sağlanabilmektedir. Nitekim YEM’de amaç en iyi veri-model uyumunu sağlayabilmektir.

YEM’de sadece uyum indekslerine bakmak yeterli değildir. Tahmin edilmeye çalışılan parametrelerin de istatistiksel açıdan anlamlı çıkması gerekmektedir. Uyum indeksleri incelendikten sonra tahmin değerleri ve ilişkileri gösteren regresyon skorları da incelenmelidir. Anlamlı bulunmayan ya da uyumu düşüren parametreler modelden çıkarılmalıdır.

4.2.3. Yapısal Eşitlik Araştırma Modeli

Yapısal eşitlik modellemesinde araştırma kapsamında aralarındaki ilişkilerin incelenecek olduğu dört farklı yapıdan “örgüt kültürü” bağımsız değişken, “whistleblowing” bağımlı değişken ve “örgütsel sessizlik” ise aracı değişkenler olarak modelde yer almıştır. YEM ile test edilecek hipotezler ve araştırma modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: “Örgüt kültürü”, “örgütsel sessizliği” pozitif etkilemektedir.

H2: “Örgüt kültürü”, “whistleblowing”i pozitif etkilemektedir.

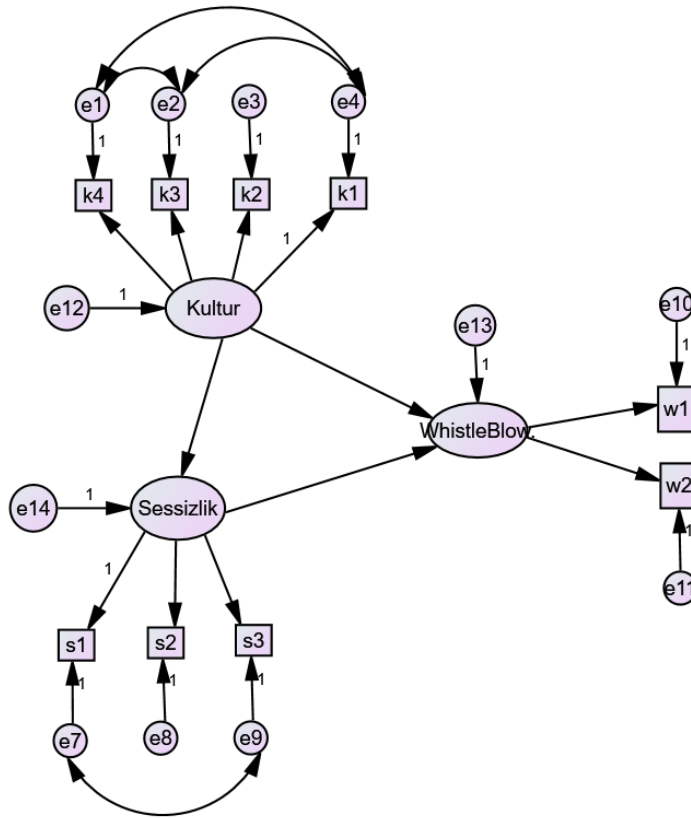
H3: “Örgütsel sessizlik”, “whistleblowing”i pozitif etkilemektedir.

H4: “Örgütsel sessizlik”, “örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahiptir.

Değişkenlere ilişkin tahminler; AMOS 21 paket programından faydalanılarak veriler normal dağılıma uygun olduğu için ve sürekli kabul edildiği için maksimum olabilirlik kestirim yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu kestirim yönteminde modelle ilişkili olarak elde edilen kovaryans matrisinin ana kütle parametrelerinden sapma düzeyi, parametrelerin tahminlenmesinde kullanılan yöntemle göre hesaplanan bir uyum fonksiyonu ile belirlenmektedir. Bu metot, modele ilişkin tahmini kovaryans matrisi $\Sigma(\theta)$ ’nın geçerliliği için

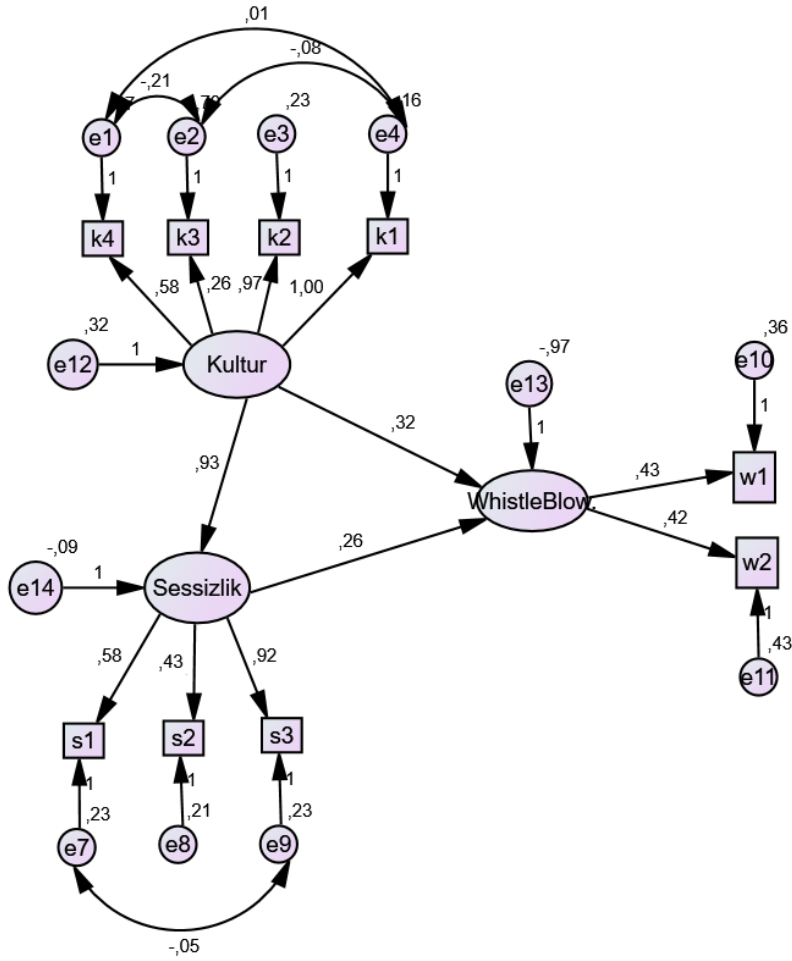
bir ana kütlede hareketle gözlenen kovaryans matrisi S 'nin L olabilirliğini en büyükleyen θ parametreleri için ilgili tahminleri elde etmektedir (Saraçlı, Çelik ve Yılmaz, 2011, s.114). Ölçüm modelleri uyumlu bulunan (doğrulayıcı faktör analizi sonuçları) tüm yapıları oluşturan değişkenlerin oluşturduğu yapısal eşitlik araştırma modeli Şekil 16'daki gibidir.

Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda ölçekte yer alan maddelerin ve bu maddelerin açıkladığı faktörlerin oluşturduğu Şekil 17'deki jenerik model test edildiğinde program tarafından model uyumluluğunu arttıracakları önerilen bazı hata terimleri arasında yeni bağıntılar oluşturulmasıyla düzenlenen revize model ve modelin analizi sonucunda ortaya çıkan yol katsayı değerleri Şekil 18'de gösterilmiştir.



Şekil 17: Yapısal Eşitlik Araştırma Modeli (Jenerik Model)

Kısaltmalar: k1: Katılım, k2:Tutarlılık, k3: Uyum Yeteneği, k4: Vizyon, s1: Kabullenici Sessizlik, s2: Korunmacı Sessizlik, s3: Korunmacı Sessizlik, w1: Dışsal Whistleblowing, w2: İçsel Whistleblowing,



Şekil 18: Yapısal Eşitlik Araştırma Modeli ve Yol Şeması (Revize Model)

Kısaltmalar: k1: Katılım, k2:Tutarlılık, k3: Uyum Yeteneği, k4: Vizyon, s1: Kabullenici Sessizlik, s2: Korunmacı Sessizlik, s3: Korunmacı Sessizlik, w1: Dışsal Whistleblowing, w2: İçsel Whistleblowing,

4.2.4. Yapısal Eşitlik Analizine İlişkin Bulgular

Öncelikle analize tabi tutulan modele ilişkin tanımlayıcı bazı özelliklere değinmek gerekmektedir. Modelde yer alan toplam değişken sayısı 12'dir. Bu değişkenlerden 9'u gözlenen (gösterge) değişken iken 3 tanesi ise gözlemlenemeyen (gizli) değişkendir. Revize modelin ki kare değeri 80,853; serbestlik derecesi ise 26'dır. Modelde değişkenler arasında kovaryans (korelasyon) yapıları bulunmakta; hata terimleri arasında korelasyon bulunmamaktadır ve tüm nedensel etkiler tek yönlüdür. Bu özelliklerdeki modellere tekrarlanan model (recursive model) denilmektedir. Örneklem kovaryans matrisinde gereğinden fazla bilgi olmasından dolayı bazı parametrelerin tahmininde birden fazla

seçeneğin olduğu ve serbestlik derecesinin pozitif olduğu modellere “aşırı tanımlanmış model” denilmektedir. Bu tür modellerin ortaya koyduğu tahminler güvenilirdir (Doğan, 2015, s. 6-14).

Modele ilişkin değerlendirmelerde öncelikle uyum indekslerine bakılmıştır. Buna göre ortaya çıkan uyum indeksleri Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26: Yapısal Eşitlik Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

χ^2/sd	RMSA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI	Holter
3,109	0,047	0,983	0,964	0,993	0,988	0,99	453

Analizler sonucu ortaya çıkan değerlerin uyum kriterlerine uygun olduğu görülmektedir. Uyum indekslerinden bazılarının Tablo 26’deki kriterlere nazaran çok az düşük olması (<.90) ise Hair ve arkadaşlarının (2010) belirttiğine göre örneklem sayısının oldukça yüksek (>400) olması ve modelin karmaşık olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak modele ilişkin uyum indeksleri oluşturulan kuramsal modelin veri ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi uyum indekslerine bakıldıktan sonra modeldeki tüm parametrelerin anlamlılığına bakılması gerekmektedir. Tüm değişkenler ve aralarındaki ilişkilere ait değerler Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Değişkenler Arası İlişkilere Ait Regresyon Katsayıları

Tüm Değişkenler			Std. Değer	Tahmin Değeri	Std. Hata	Kritik Değer	P
Sessizlik	<---	Kultur	0,419	1,117	0,037	30,177	***
WhistleBlowing	<---	Sessizlik	0,519	0,419	0,047	8,849	***
WhistleBlowing	<---	Kultur	0,636	0,525	0,054	9,799	***
k1	<---	Kultur	0,783	1,000			
k2	<---	Kultur	0,825	1,056	0,035	30,226	***
k3	<---	Kultur	0,819	1,018	0,036	28,174	***
k4	<---	Kultur	0,817	0,937	0,033	28,205	***

Tüm Değişkenler			Std. Değer	Tahmin Değeri	Std. Hata	Kritik Değer	P
s1	<---	Sessizlik	0,790	1,000			
s2	<---	Sessizlik	0,792	0,980	0,034	29,101	***
s3	<---	Sessizlik	0,687	0,827	0,039	21,328	***
w1	<---	Whistle Blowing	0,506	1,000			
w2	<---	Whistle Blowing	0,640	1,135	0,074	15,350	***

***p< 0,01

Kısaltmalar: k1: Katılım, k2:Tutarlılık, k3: Uyum Yeteneği, k4: Vizyon, s1: Kabullenici Sessizlik, s2: Korunmacı Sessizlik, s3: Korunmacı Sessizlik, w1: Dışsal Whistleblowing, w2: İçsel Whistleblowing,

Tablo 27'deki değerler incelendiğinde bazı değerlerin 1,000 değeri aldığı görülmektedir. Standardize edilmemiş regresyon değerleri program tarafından hesaplanırken her gizli değişkeni açıklayan gözlenen ya da gösterge değişkenlerden bir tanesine 1 değeri rastgele atanmaktadır. Standardize edilmemiş haliyle Tablo 27'de yer alan regresyon katsayılarının standardize edilmiş değerleri yine aynı tablo ve araştırma modeline ait Şekil 17'deki yol şemasında gösterilmiştir. Araştırma modelinde yer alan tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Modelin iyi uyuma sahip olduğu ve parametreler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu anlaşıldıktan sonra hipotetik ilişkilere ait tahmin değerlerine bakılarak hipotezlerin kabul ya da red edilmesi aşamasına geçilmiştir. Tablo 28'de hipotetik ilişkilere ait tahmin (regresyon) değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 28: Hipotetik İlişkilere Ait Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

H	Tüm Değişkenler		Std. Değer	Std. Hata	Kritik Değer	p	Sonuç	
H1	Sessizlik	<---	Kultur	0,419	0,037	30,177	***	Kabul
H3	WhistleBlowing	<---	Sessizlik	0,519	0,047	8,849	***	Kabul
H2	WhistleBlowing	<---	Kultur	0,636	0,054	9,799	***	Kabul

***p< 0,01

Tablo 28’de hipotezlere ait ilişkilerin $p < 0,01$ düzeyinde anlamlılığı ve yönü standardize edilmiş değerleri ile gösterilmektedir. Yapısal ilişkiler arasında ortaya çıkan değerler incelendiğinde “örgüt kültürü” ile “örgütsel sessizlik” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre "örgüt kültürü"nde meydana gelen bir birimlik artışın “örgütsel sessizlik”te 0,419 (standart değer) birimlik önemli bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda H1 kabul edilmiştir; yani “örgüt kültürü örgütsel sessizliği pozitif etkilemektedir”. Diğer taraftan araştırmanın ikinci hipotezini oluşturan “örgüt kültürü” ile “whistleblowing” arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre “örgüt kültürü”nde meydana gelen bir birimlik artışın “”de 0,636 (standart değer) birimlik önemli bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda H2 kabul edilmiştir; yani “örgüt kültürü whistleblowing”i pozitif etkilemektedir”. Aynı şekilde “örgütsel sessizlik” ile “whistleblowing” arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre “örgüt kültürü”nde meydana gelen bir birimlik artışın “whistleblowing”de 0,519 (standart değer) birimlik önemli bir artışa neden olmaktadır. Bu durumda H3 kabul edilmiştir; yani “örgütsel sessizlik”, “whistleblowing”i pozitif etkilemektedir”.

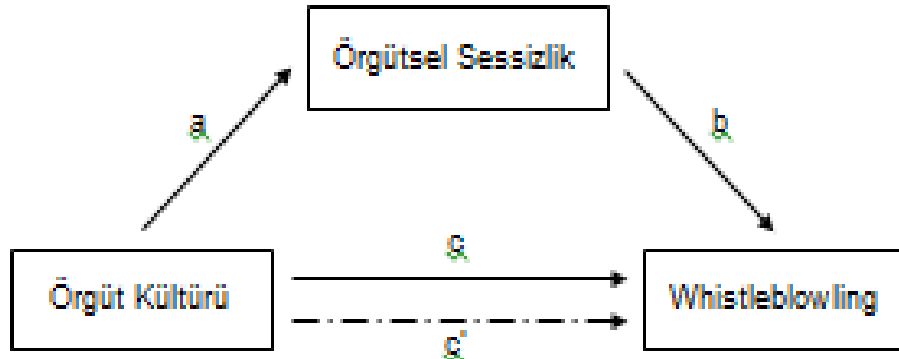
Son olarak araştırmanın son hipotezi olan “örgüt kültürü” ile whistleblownig arasındaki ilişkide “örgütsel sessizlik” boyutlarının aracı (mediating) etki yapıp yapmadığı (H4) test edilmiştir. Aracı etkinin analiz edilebilmesi için Andrew Hayes tarafından geliştirilen ve SPSS alt yapısı ile çalıştırılan PROCESS makrosu 4. Modeli kullanılmıştır.

Baron ve Kenny’e (1986) göre bir değişkenin aracı etkisinden söz edebilmek için aşağıdaki ilişkilerin sağlanması gerekmektedir. Araştırma hipotezleri çerçevesinde bu ilişkiler aşağıdaki gibi olmalıdır:

1. Bağımsız değişkenin (örgüt kültürü), aracı değişken (örgütsel sessizlik) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
2. Bağımsız değişkenin (örgüt kültürü) bağımlı değişken (whistleblowing) üzerinde bir etkisi olmalıdır
3. Bağımsız değişkenin (örgüt kültürü) bağımlı değişken (whistleblowing) üzerindeki etkisi, modele aracı değişkenin (örgütsel sessizlik) dahil edilmesiyle ya tamamen ortadan kalkmalıdır ya da azalmalıdır.

Sözü geçen ilişkileri gösteren ve H4’i ifade eden model aşağıdaki gibidir. Doğrudan etki modeli; c ile gösterilen yol ve ilişkidir (2. madde). Aracılık modeli ise kesik çizgili yol (c’) ile gösterilmiştir ve aracı değişken modele dahil edildikten sonra a ve b yolları (a*b) üzerinden ortaya çıkan etkidir (3. madde) (Bkz Şekil 19).

I



Şekil 19: Örgütsel Sessizlik Aracılık Etkisini Gösteren Model (H4)

Araştırma modeline göre c yolunda a ve b yolları olmadan ortaya çıkan etki; a ve b yollarının modele dâhil edilmesiyle tamamen ortadan kalmalı ya da azalmalıdır.

PROCESS mikrosu kullanılarak öncelikle a yoluna ait ilişkiler incelenerek psikolojik güçlendirmenin “örgüt kültürü”nün boyutları üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Analiz sonucunda ortaya çıkan sonuçlar Tablo 29’da verilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre modele ilişkin R² ve P değerleri “örgüt kültürü” ile “örgütsel sessizlik” boyutları arasındaki ilişkilerin oluşturduğu modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelde β etkileşim değerinin “örgütsel sessizlik” üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,9809$; $p=,0000$). Yani “örgüt kültürü”ndeki artış “örgütsel sessizlik” üzerinde artmaya neden olmaktadır.

Tablo 29: Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

	Regresyon Değerleri						Model Özeti	
	B	S.H	t	P	LLCI	ULCI	P	R ²
Constant	,1202	,0437	2,7508	,0061	,0344	,2059	0,0001	0,871
Örgüt Kültürü	,9809	,0138	71,049	,0000	,9539	1,000		

İkinci olarak b ve c' yolları modele dâhil edilerek analizler gerçekleştirilmiş ve “örgüt kültürü”nün “örgütsel sessizlik” aracılığıyla “whistleblowing” üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 30’da verilmiştir.

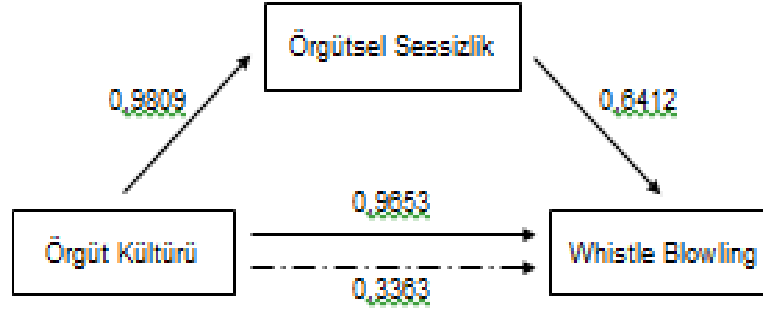
Tablo 30: Örgüt kültürünün Whistleblowing Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Aracılık Etkisi

	Regresyon Değerleri						Model Özeti	
	β	S.H	t	P	LLCI	ULCI	P	R ²
Constant	0,0538	0,0574	0,9374	0,3488	-0,0588	0,1663	0,0001	0,8302
Örgütsel Sessizlik	0,6412	0,0574	11,1626	0,0000	0,5285	0,7539		
Örgüt kültürü	0,3363	0,0548	6,1327	0,0000	0,2287	0,4440		

Üçüncü olarak toplam etki modeli oluşturularak c yolu analiz edilmiş ve “örgüt kültürü”nün “whistleblowing” niyeti üzerindeki doğrudan etkisine bakılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre “örgüt kültürü” “whistleblowing” üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir ($\beta=0,9653$; $p=0,0000$). Yani “örgüt kültürü”ndeki artış “whistleblowing” üzerinde artmaya neden olmaktadır.

Aracılık etkisinin olup olmadığını anlamak için c ve c' yollarına ilişkin sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. Aracı değişkenler olmadan “örgüt kültürü”nün “whistleblowing” üzerindeki etkisi ($\beta= 0,9653$) iken, modele aracı değişkenlerin dâhil edilmesiyle ($\beta= 0,3363$)’e azalmaktadır. Bu durum Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen koşulların sağlandığı ve aracı etkinin olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan aracı etkinin anlamlı olup olmadığını anlamak amacıyla Sobel Testi Z skorlarına bakılmıştır. Buna göre Sobel Testi Z skoru 11,565 bulunmuştur. Buna göre “örgüt kültürü” için Z skorlarının 1,96’den daha büyük ve anlamlı olması nedeniyle aracı etkinin var olduğu anlaşılmaktadır.

Son olarak yapılması gereken toplam etki, doğrudan etki ve dolaylı etki değerlerine bakarak aracı etkinin büyüklüğünün tespit edilmesidir. Bu büyüklüğü toplam etki ile doğrudan etki arasındaki fark yani dolaylı etki belirlemektedir. Aracı değişken olan Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin dolaylı etki büyüklüğü ve alt-üst güven aralığı (0,5234-0,7323) olarak bulunmuştur.(Bkz. Şekil 20)



Şekil 20: Örgütsel Sessizliğin Aracılık Etkisini Gösteren Model Değerleri (H4)

Aracı etkiyi test etmek amacıyla yapılan analizler gösteriyor ki Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin "whistleblowing" üzerindeki etkisinde aracı etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak H4 hipotezi kabul edilmiştir; yani "örgütsel sessizlik", "örgüt kültürü" ve "whistleblowing" arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahiptir".

4.3. FARK ANALİZLERİ

Araştırmamıza katılan öğretmenlerin Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Whistleblowing Ölçeği'nin alt boyutlarına verdiği cevapların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu incelemede demografik özelliklere ait sorular iki kategoriden oluşuyorsa bağımsız örneklem t testi, grup sayısı 3 ve daha fazla kategoriden oluşuyorsa tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılık olduğunda gruplar arası farklılıklar ise Tukey HSD testi ile incelenmiştir. Örneklem hacmi 986 olduğu için parametrik testler kullanılmıştır. Test sonuçları %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Fark analizleri için kullanılan değişkenler, cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, eğitim, branş, kadro, okul türü ve çalışma süresi olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlere göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin alt boyutları, Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin alt boyutları ve Whistleblowing Ölçeği'nin alt boyutlarının ortalama puanları arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlarda görülmektedir ki cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, eğitim, branş ve kadro değişkenlerine göre; Örgüt Kültürü Ölçeği'nin katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutları, Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin "kabullenici sessizlik", "korunmacı sessizlik" ve "korunmacı sessizlik" alt boyutları ve Whistleblowing Ölçeği'nin "dışsal whistleblowing" ve "içsel whistleblowing" alt boyutları istatistiksel olarak incelendiğinde, ölçeklerin alt boyutlarının hiç birinde istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. Ek-5, 6, 7, 8 ve 9' da bu durumun detayları izlenebilir.

Bu sonuçlara göre; cinsiyetin toplumda paylaşılan roller ve sorumluluklar açısından bir farklılık arz ettiği açık olmasına rağmen, bu bağlamda kadınların erkeklere göre üstlendikleri annelik, ev ve eş sorumluluğu gibi kaygılarla daha pasif bir tablo çizmeleri beklenirken analiz sonuçlarına göre bu farklılığın oluşmadığı ortadadır. Benzer şekilde, medeni durum, eğitim, branş ve kadro durumunun ölçek değerlendirmelerine pozitif/negatif yönde bir etkisi görülmemektedir.

Değişkenlerden yaş, okul türü ve çalışma süresine göre ise ölçeklerin bazı alt boyutlarında istatistiksel olarak farklar tespit edilmiştir. Şimdi sırasıyla bu değişkenler incelenecektir.

Tablo 31: Yaş Gruplarına Göre Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Yaş grubu	N	Mean	Std. Deviation	sd	F	P
Katılım	22 - 29 yaş	143	3,23	0,61	3,982	3,355	0,018
	30 - 39 yaş	390	3,3	0,65			
	40 - 49 yaş	320	3,16	0,62			
	50 yaş ve üstü	133	3,3	0,61			
	Toplam	986	3,24	0,63			
Tutarlılık	22 - 29 yaş	143	3,19	0,67	3,982	0,318	0,812
	30 - 39 yaş	390	3,21	0,7			
	40 - 49 yaş	320	3,18	0,65			
	50 yaş ve üstü	133	3,24	0,59			
	Toplam	986	3,2	0,67			
Uyum Yeteneği	22 - 29 yaş	143	2,99	0,78	3,982	2,441	0,063
	30 - 39 yaş	390	2,91	0,76			
	40 - 49 yaş	320	2,82	0,69			
	50 yaş ve üstü	133	2,81	0,69			
	Toplam	986	2,88	0,73			
Vizyon	22 - 29 yaş	143	2,97	0,65	3,982	0,548	0,649
	30 - 39 yaş	390	3,05	0,65			
	40 - 49 yaş	320	3,03	0,57			
	50 yaş ve üstü	133	3,05	0,64			
	Toplam	986	3,03	0,62			

Kabullenici	22 - 29 yaş	143	3,05	0,61	3,982	1,163	0,323
	30 - 39 yaş	390	3,05	0,6			
	40 - 49 yaş	320	2,97	0,6			
	50 yaş ve üstü	133	3,02	0,62			
	Toplam	986	3,02	0,61			
Korunmacı	22 - 29 yaş	143	3,1	0,64	3,982	1,903	0,127
	30 - 39 yaş	390	3,06	0,65			
	40 - 49 yaş	320	2,97	0,6			
	50 yaş ve üstü	133	3,04	0,61			
	Toplam	986	3,04	0,63			
Korumacı	22 - 29 yaş	143	3,35	0,57	3,982	1,515	0,209
	30 - 39 yaş	390	3,43	0,56			
	40 - 49 yaş	320	3,35	0,6			
	50 yaş ve üstü	133	3,44	0,6			
	Toplam	986	3,39	0,58			
Dışsal Whistleblowing	22 - 29 yaş	143	3,07	0,57	3,982	0,878	0,452
	30 - 39 yaş	390	3,08	0,60			
	40 - 49 yaş	320	3,01	0,57			
	50 yaş ve üstü	133	3,07	0,55			
	Toplam	986	3,05	0,58			
İçsel Whistleblowing	22 - 29 yaş	143	3,36	0,66	3,982	1,411	0,238
	30 - 39 yaş	390	3,36	0,65			
	40 - 49 yaş	320	3,29	0,70			
	50 yaş ve üstü	133	3,42	0,74			
	Toplam	986	3,34	0,68			

Yaş gruplarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda tutarlılık ($F_{3;983}=0,666$; $p>0,05$), uyum yeteneği ($F_{3;983}=2,221$; $p>0,05$) ve vizyon ($F_{3;983}=2,580$; $p>0,05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. Katılım alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F_{3;983}=3,897$; $p<0,05$). Farklın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre 30 – 39 yaş grubunun katılım ortalaması ($3,37\pm 0,70$) ile 50 yaş üstü katılım

ortalamaları (3,37±0,68) , 40 – 49 yaş ortalamasından (3,21±0,67) daha yüksektir. Bu durum meslekte olgunluk çağını yaşadığı söylenebilecek öğretmenlerin sistemdeki sıkıntıları dile getirme ve bununla ilgili gereken hamleleri yapma konusunda daha hassas oldukları, meslek hayatlarının sonuna yaklaşan veya nispeten yeni olan öğretmenlerin ise bu konuda biraz daha çekingen oldukları sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır.

Yaş gruplarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ve ”korunmacı sessizlik” alt boyutları ile Whistleblowing Ölçeği'nin “dışsal whistleblowing” ve “içsel whistleblowing” alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda bu ölçeklerin alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. (Bkz. Tablo 31)

Tablo 32: Okul Türüne Göre Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Okul Türü	N	Mean	Std. Deviation	sd	F	P
Katılım	Denizcilik Meslek Lisesi	18	3,46	0,73	6;979	1,706	0,116
	Endüstri Meslek Lisesi	273	3,2	0,71			
	İmam Hatip Lisesi	197	3,22	0,56			
	Kız Meslek Lisesi	217	3,22	0,64			
	Sağlık Meslek Lisesi	136	3,35	0,55			
	Tarım Meslek Lisesi	31	3,12	0,7			
	Ticaret Meslek Lisesi	114	3,31	0,61			
	Toplam	986	3,24	0,63			
Tutarlılık	Denizcilik Meslek Lisesi	18	3,41	0,79	6;979	1,175	0,317
	Endüstri Meslek Lisesi	273	3,19	0,71			
	İmam Hatip Lisesi	197	3,18	0,68			
	Kız Meslek Lisesi	217	3,17	0,69			
	Sağlık Meslek Lisesi	136	3,27	0,58			
	Tarım Meslek Lisesi	31	3,03	0,7			
	Ticaret Meslek Lisesi	114	3,27	0,56			
	Toplam	986	3,2	0,67			

Uyum Yeteneği	Denizcilik Meslek Lisesi	18	3,03	0,64	6;979	1,103	0,359
	Endüstri Meslek Lisesi	273	2,86	0,76			
	İmam Hatip Lisesi	197	2,9	0,71			
	Kız Meslek Lisesi	217	2,81	0,74			
	Sağlık Meslek Lisesi	136	2,95	0,74			
	Tarım Meslek Lisesi	31	3,08	0,68			
	Ticaret Meslek Lisesi	114	2,88	0,7			
	Toplam	986	2,88	0,73			
Vizyon	Denizcilik Meslek Lisesi	18	3,24	0,76	6;979	4,839	0,0001
	Endüstri Meslek Lisesi	273	3,14	0,67			
	İmam Hatip Lisesi	197	2,88	0,61			
	Kız Meslek Lisesi	217	3	0,6			
	Sağlık Meslek Lisesi	136	3,08	0,54			
	Tarım Meslek Lisesi	31	2,81	0,57			
	Ticaret Meslek Lisesi	114	3,04	0,55			
	Toplam	986	3,03	0,62			
Kabullenici	Denizcilik Meslek Lisesi	18	3,36	0,7	6;979	1,368	0,225
	Endüstri Meslek Lisesi	273	3,01	0,69			
	İmam Hatip Lisesi	197	3,01	0,45			
	Kız Meslek Lisesi	217	3,03	0,61			
	Sağlık Meslek Lisesi	136	3,06	0,61			
	Tarım Meslek Lisesi	31	2,89	0,65			
	Ticaret Meslek Lisesi	114	2,98	0,59			
	Toplam	986	3,02	0,61			
Korunmacı	Denizcilik Meslek Lisesi	18	3,16	0,82	6;979	0,667	0,676
	Endüstri Meslek Lisesi	273	3,06	0,68			
	İmam Hatip Lisesi	197	3,01	0,46			
	Kız Meslek Lisesi	217	3,03	0,6			
	Sağlık Meslek Lisesi	136	3,05	0,67			
	Tarım Meslek Lisesi	31	2,86	0,69			
	Ticaret Meslek Lisesi	114	3,05	0,71			
	Toplam	986	3,04	0,63			

Korumacı	Denizcilik Meslek Lisesi	18	3,64	0,69	6;979	5,716	0,000
	Endüstri Meslek Lisesi	273	3,34	0,58			
	İmam Hatip Lisesi	197	3,3	0,51			
	Kız Meslek Lisesi	217	3,35	0,55			
	Sağlık Meslek Lisesi	136	3,54	0,63			
	Tarım Meslek Lisesi	31	3,33	0,79			
	Ticaret Meslek Lisesi	114	3,58	0,57			
	Toplam	986	3,39	0,58			
Dışsal Whistleblowing	Denizcilik Meslek Lisesi	18	3,20	0,64	6;979	0,562	0,761
	Endüstri Meslek Lisesi	273	3,06	0,63			
	İmam Hatip Lisesi	197	3,01	0,45			
	Kız Meslek Lisesi	217	3,05	0,60			
	Sağlık Meslek Lisesi	136	3,09	0,62			
	Tarım Meslek Lisesi	31	3,02	0,64			
	Ticaret Meslek Lisesi	114	3,07	0,55			
	Toplam	986	3,05	0,58			
İçsel Whistleblowing	Denizcilik Meslek Lisesi	18	3,44	0,58	6;979	7,295	0,001
	Endüstri Meslek Lisesi	273	3,26	0,69			
	İmam Hatip Lisesi	197	3,22	0,57			
	Kız Meslek Lisesi	217	3,31	0,65			
	Sağlık Meslek Lisesi	136	3,48	0,71			
	Tarım Meslek Lisesi	31	3,31	0,80			
	Ticaret Meslek Lisesi	114	3,66	0,75			
	Toplam	986	3,34	0,68			

Okul türüne göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda katılım ($F_{6;979}=1,305$; $p>0,05$), tutarlılık ($F_{6;979}=1,526$; $p>0,05$) ve uyum yeteneği ($F_{6;979}=1,681$; $p>0,05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. Vizyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F_{6;979}=4,839$; $p<0,05$). Farkın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre Endüstri Meslek Lisesi vizyon ortalaması ($3,14\pm 0,67$) ve Denizcilik Meslek Lisesi vizyon ortalamasının ($3,24\pm 0,76$), genel ortalamadan ($3,03\pm 0,62$) ve diğer meslek liselerinden yüksek olduğu görülmüştür. Söz konusu durumda belirtilen meslek liselerinin, öğrencilerinin çalışacağı

meslekler konusunda daha belirgin hedeflere sahip olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Okul türüne göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin "kabullenici sessizlik", "korunmacı sessizlik" ve "korunmacı sessizlik" alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda "kabullenici sessizlik" ($F_{6;979}=0,384$; $p>0,05$) ve "korunmacı sessizlik" ($F_{6;979}=0,364$; $p>0,05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. "Korunmacı sessizlik" alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F_{6;979}=2,849$; $p<0,05$). Farklın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre Sağlık Meslek Lisesi "korunmacı sessizlik" ortalaması ($3,54\pm 0,63$), Ticaret Meslek Lisesi "korunmacı sessizlik" ortalaması ($3,58\pm 0,57$) ve Denizcilik Meslek Lisesi "korunmacı sessizlik" ortalaması ($3,64\pm 0,69$), genel ortalamadan ($3,39\pm 0,58$) ve diğer meslek liselerinden daha yüksektir. Söz konusu meslek liselerinde öğretmenlerin diğer okullarda çalışan meslektaşlarına nazaran daha yüksek oranda çalıştıkları okulu korumaya yönelik olarak sessizliği tercih ettikleri görülmektedir.

Okul türüne göre Whistleblowing Ölçeği'nin "dışsal whistleblowing" ve "içsel whistleblowing" alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda "içsel whistleblowing" ($F_{6;979}=7,295$ $p<0,05$) alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir. "Dışsal whistleblowing" alt boyutunda anlamlı fark bulunmamıştır ($F_{6;979}=0,562$ $p>0,05$). Farklın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre "içsel whistleblowing" boyutu için Ticaret Meslek Lisesi ortalaması ($3,66\pm 0,75$), Sağlık Meslek Lisesi "içsel whistleblowing" ortalaması ($3,48\pm 0,71$) diğer liselerden ve genel ortalamadan ($3,34\pm 0,68$) daha yüksektir. Söz konusu okullarda çalışan öğretmenler diğer meslektaşlarına nispeten "içsel whistleblowing"i daha çok tercih ettikleri görülmektedir.

Okullar arasındaki değerlendirmelerdeki farklılığın nedeni okul türü olamaz, ancak okul içindeki hiyerarşik yapının etkisi, kurum kültürünün yerleşmesi, kurumun çalışanlar tarafından benimsenmesi gibi farklılıklar böyle bir sonucu doğurmuş olabilir. (Bkz. Tablo 32)

Tablo 33: Bulunduğu Okulda Çalışma Süresine Göre Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Çalışma Süresi	N	Mean	Std. Deviation	sd	F	P
Katılım	1 yıldan az	65	3,21	0,6	3; 981	0,313	0,816
	1 - 5 yıldır	726	3,24	0,64			
	6 - 10 yıldır	170	3,28	0,63			
	10 yıldan fazla	25	3,24	0,42			
	Toplam	986	3,24	0,63			
Tutarlılık	bir yıldan az	65	3,13	0,56	3; 981	0,405	0,749
	1 - 5 yıldır	726	3,21	0,67			
	6 - 10 yıldır	170	3,2	0,7			
	10 yıldan fazla	25	3,13	0,45			
	Toplam	986	3,2	0,67			
Uyum Yeteneği	bir yıldan az	65	3,02	0,62	3; 981	3,03	0,029
	1 - 5 yıldır	726	2,91	0,73			
	6 - 10 yıldır	170	2,76	0,73			
	10 yıldan fazla	25	2,7	0,85			
	Toplam	986	2,88	0,73			
Vizyon	bir yıldan az	65	3,1	0,58	3; 981	0,569	0,636
	1 - 5 yıldır	726	3,03	0,63			
	6 - 10 yıldır	170	3	0,6			
	10 yıldan fazla	25	3,12	0,63			
	Toplam	986	3,03	0,62			
Kabullenici	bir yıldan az	65	3,03	0,58	3; 981	0,526	0,664
	1 - 5 yıldır	726	3,03	0,62			
	6 - 10 yıldır	170	2,99	0,55			
	10 yıldan fazla	25	2,9	0,55			
	Toplam	986	3,02	0,61			
Korunmacı	bir yıldan az	65	2,89	0,62	3; 981	2,573	0,051
	1 - 5 yıldır	726	3,07	0,63			
	6 - 10 yıldır	170	2,96	0,64			
	10 yıldan fazla	25	2,96	0,56			
	Toplam	986	3,04	0,63			
Korumacı	bir yıldan az	65	3,51	0,56	3; 981	1,873	0,132
	1 - 5 yıldır	726	3,37	0,58			
	6 - 10 yıldır	170	3,45	0,6			
	10 yıldan fazla	25	3,44	0,65			
	Toplam	986	3,39	0,58			

Dışsal Whistleblowing	bir yıldan az	65	3,01	0,54	3; 981	1,254	0,289
	1 - 5 yıldır	726	3,06	0,59			
	6 - 10 yıldır	170	3,09	0,57			
	10 yıldan fazla	25	2,86	0,60			
	Toplam	986	3,05	0,58			
İçsel Whistleblowing	bir yıldan az	65	3,51	0,63	3; 981	2,320	0,074
	1 - 5 yıldır	726	3,31	0,69			
	6 - 10 yıldır	170	3,38	0,67			
	10 yıldan fazla	25	3,50	0,70			
	Toplam	986	3,34	0,68			

Bulunduğu okulda çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda katılım ($F_{3;981}=,621$; $p>0,05$), tutarlılık ($F_{3;981}=,440$; $p>0,05$) ve vizyon ($F_{3;981}=,459$; $p>0,05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. Uyum yeteneği alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($F_{3;981}=3,101$; $p<0,05$). Farkın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre bir yıldan az çalışanların uyum yeteneği ortalamaları ($3,02\pm 0,62$) genel ortalamanın ($2,88\pm 0,73$) çok üstündedir. Çalışılan süre arttıkça uyum düzeyinin azaldığı, 10 yıl üstü çalışanlarda 2,77'ye kadar gerilediği görülmektedir. Söz konusu durumda, mesleğe yeni başlayan, geçici görevlendirmeye gelen veya sözleşmeli olarak görev yapan öğretmenlerin, buldukları ortama daha fazla uyum gösterme çabası içinde olmalarının neden olduğu söylenebilir.

Bulunduğu okulda çalışma süresine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ve “korumacı sessizlik” alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda “kabullenici sessizlik” ($F_{3;981}=0,248$; $p>0,05$), “korunmacı sessizlik” ($F_{3;981}=1,384$; $p>0,05$) ve “korumacı sessizlik” ($F_{3;981}=1,514$; $p>0,05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir.

Bulunduğu okulda çalışma süresine göre Whistleblowing Ölçeği'nin “dışsal whistleblowing” ve “içsel whistleblowing” alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda “dışsal whistleblowing” ($F_{3;981}=1,254$; $p>0,05$) ve “içsel whistleblowing” ($F_{3;981}=2,320$; $p>0,05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. (Bkz. Tablo 33)

4.4. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Tablo 34, araştırma kapsamında ankete katılanlara dair demografik bilgileri sunmaktadır. Buna göre, katılımcıların %54,8 ile büyük bir kısmının kadın olduğu dikkat çekicidir. Yine yaş grupları açısından toplam katılımcıların %72,1'inin 30 ile 50 yaşları arasında bulunduğu not edilmelidir. 50 yaşın üzerindeki ile 30'unun altındakilerin oranları sırasıyla %13,5 ve %14,5 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu oranlar, öğretmenlerin çoğunluk itibarıyla meslekte uzun zaman geçirmiş ve meslek kültürünü özümsemiş oldukları şeklinde yorumlanabilir. Ancak halen çalıştıkları kurumda ne kadar süredir buldukları şeklindeki bir soruya verilen yanıtlarda, katılımcıların %80,3'ünün 0-5 yıl cevabını verdikleri görülmüştür. Bu süre, her ne kadar buldukları kurumun kültürünü özümsemeleri için nispeten yeterli kabul edilebilse de meslekteki yıllara kıyasla epey düşük olduğu kabul edilmelidir.

Tablo 34: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	446	45,2
	Kadın	540	54,8
	Toplam	986	100
Yaş Grubu	22 - 29 yaş	143	14,5
	30 - 39 yaş	390	39,6
	40 - 49 yaş	320	32,5
	50 yaş ve üstü	133	13,5
	Toplam	986	100
Medeni Durum	Evli	716	72,6
	Bekar	270	27,4
	Toplam	986	100
Eğitim	3 yıl eğitim mezunu	16	1,6
	Lisans	720	73,0
	Yüksek Lisans	234	23,7
	Doktora	16	1,6
	Toplam	986	100
Branş	Meslek	480	48,7
	Kültür	506	51,3
	Toplam	986	100
Kadro Durumu	Kadrolu	951	96,5
	Sözleşmeli	35	3,5
	Toplam	986	100

Değişkenler	Kategoriler	Sayı	%
Okul Türü	Denizcilik Meslek Lisesi	18	1,8
	Endüstri Meslek Lisesi	273	27,7
	İmam Hatip Liseleri	197	20,0
	Kız Meslek Liseleri	217	22,0
	Sağlık Meslek Liseleri	136	13,8
	Tarım Meslek Lisesi	31	3,1
	Ticaret Meslek Lisesi	114	11,6
	Toplam	986	100
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	bir yıldan az	65	6,6
	1 - 5 yıldır	726	73,7
	6 - 10 yıldır	170	17,3
	10 yıldan fazla	25	2,4
	Toplam	986	100

Öğretmenlerin eğitim seviyesi değerlendirildiğinde %73'ünün lisans, %23,7 sinin yüksek lisans, % 1,6 sının ise doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında öğretmenlerin branşları ile ilgili yeterli akademik donanıma sahip olduğu kabul edilebilir bir çıkarım olacaktır. “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Whistleblowing” Ölçekleri kapsamında sorulan sorulara verilen cevapların frekans dağılımları, EK 2, 3 ve 4’de detaylıca görülebilir.

Verilen cevaplara göre; “Örgüt Kültürü” Değerlendirme Ölçeği’nde “katılıyorum” cevabının en yüksek olduğu ifadeler arasında öğretmenler arasında bilgi paylaşımı, öğretmenlere kendi işlerini planlamalarıyla ilgili verilen yetki, öğretmenler arasında iş yapısta ortak bir tutum yakalama yer almaktadır (Örgüt Kültürü Ölçeği 2.,7. ve 16. ifadeler). Ayrıca öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri gerekliliği, bunun için kurumsal bir programın olduğu, uzun dönemli bir iş planına sahip olduğu yönündeki algıları da oldukça yüksek görünmektedir (27, 28. ve 29. ifadeler). Yöneticilerin okulun temel hedeflerini gerçekleştirmedeki ve okulun uzun vadeli başarılarına ulaştırabilecekleri konusundaki yetkinlikleri ile ilgili de yüksek oranda “katılıyorum” fikrinde birleşmişlerdir (32. ve 33. İfadeler).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nde araştırmaya dahil olanların en yüksek oranda “katılıyorum” cevabı verdiği ifadeler iş arkadaşlarıyla ilgili özel bilgileri, okul ile ilgili

bilgileri saklamaya dair ifadelerdir (47-Bu okul ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım, 48-Bu okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım, 49-Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim, 50-Bu okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim). Edindikleri bilgileri saklamanın, kurumları veya iş arkadaşları adına daha olumlu sonuçlar doğuracağına dair bir algılamamanın mevcut olduğu görülmektedir.

Whistleblowing Ölçeği'nde verilen cevaplar arasında “katılıyorum” seçeneğine en fazla başvuru olan ifade “Olayı doğrudan üst kademe yönetime iletirdim” %42,09, “Bu tür durumları okul içindeki resmi kanallar yoluyla raporlardım.” Çalışanların “içsel whistleblowing” yolunu tercih etmeye daha yatkın oldukları görülmektedir.

BÖLÜM 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma, temel olarak “whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” kavramları arasındaki ilişkiye “örgüt kültürü”nün nasıl bir etkide bulunduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda öncelikle literatürde yer alan çalışmalar irdelenerek, “whistleblowing”, “örgütsel sessizlik” ve “örgüt kültürü” kavramları tanımlanmaya çalışılmıştır. Sonrasında, İstanbul’un Üsküdar ilçesinde bulunan meslek liselerinde bir saha araştırması yapılarak, söz konusu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin “whistleblowing”, “örgütsel sessizlik” ve “örgüt kültürü” algısı analiz edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde teorik çerçeve ele alınmıştır, ilk önce “whistleblowing”in kavramsal çerçevesini ortaya konularak “whistleblowing”in türleri, süreci, olumlu ve olumsuz yönleri incelenmiştir. Bir örgütteki etik olmayan davranış ve olayların, söz konusu örgüt içindeki bireyler tarafından ortaya çıkarılması olarak tanımlanan “whistleblowing” kavramı için Türkçe karşılık olarak bilgi ifşası, ihbar ve bilgi uçurma gibi terimlerin kullanıldığı görülmektedir. Ancak Türkçedeki terim kargaşasından kaçınılarak kavramın orijinali “whistleblowing” tercih edilmiştir. “Whistleblowing” ile bir örgütsel yapı hakkında, halkça malum olmayan etik dışı ve uygunsuz bir durumun, ahlâki bir saikle, örgütün içinde hâlâ bulunan yahut ayrılmış olan üyeleri tarafından vicdani olarak açıklama ihtiyacı duyarak ifşa edilmektedir. Bilginin ifşa edilmemesi halinde, göz yumulan usulsüzlük topluma zarar vermeye devam etmektedir.

Bu açığa çıkarma eylemi, işletme içindeki bireyler (whistleblower) tarafından gerçekleştirilmektedir. İçinde barındırdığı çokça risk ve tehlikeden dolayı, çalışanlar etik dışı davranışları ifşa etmekten çekinmektedirler. “Whistleblowing” kavramının, örgütün sahip olduğu kültür ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Kimi örgütlerde “whistleblower”, örgütün içini bilen, motivasyonu yüksek, yargıya yardım eden, kahraman gibi görülürken; kimi örgütlerdeyse iş ve işyerine karşı sadakat borcunu yerine getirmeyen bir hain olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla burada, vicdan ve erdem ön plana çıkmaktadır.

“Whistleblowing”in öncülleri irdelendiğinde, kamu hizmeti motivasyonu ve “whistleblowing” üzerine eğitimle kazanılan bilincin pozitif yönde etkide bulunduğu görülmektedir. Kurumsal destek ve korumanın, algılanan kişisel maliyetler üzerinde azaltıcı bir öncül etki doğurduğu, böylece niyeti artırdığı düşünülmektedir. Öte yandan, algılanan

kişisel maliyetler “whistleblowing” niyetini azaltmaktadır. Kurum içi mekanizmalara müracaat ederek usulsüzlükleri ihbar etmesi halinde ispiyonculuk veya hainlikle suçlanacağından ve “misilleme”lerle karşılaşacağından ve korkan bir “whistleblower”, örgüte büyük zararlara neden olabilecek “dışsal whistleblowing”e yönebilir veya sessiz kalmayı seçebilir. Bu tavır örgüt için daha büyük problemlere sebep olabilir.

Bir bireyin üyesi bulunduğu örgütte rastladığı usulsüzlük veya etik dışı durumları ifşa etme sürecinde, ilk olarak eylemin yanlış uygulama olduğu kesin olarak tespit edilmiş olmalıdır. Faaliyeti rapor edip etmeme kararı “whistleblowing”in ikinci aşamasını teşkil eder. Bu aşamada “whistleblowing”in resmî yahut gayri resmî olarak yapılacağına, kime yapılacağına, içsel kanallarla (içsel whistleblowing) mı yoksa dışsal kanallarla (dışsal whistleblowing) iletileceğine, “whistleblower”ın kimliğini verip vermeyeceğine (aleni-zımnî) karar verilir. Son adımda “whistleblowing”in yapıldığı örgüt içi veya dışındaki otorite, etik dışı eylemlerde sorumluluğu bulunan kişilere yaptırımında bulunma, “whistleblower”ı görmezden gelme yahut susturmaya konusunda kararını verecektir.

“Whistleblowing” eylemin gerçekleşip gerçekleşmemesini etkileyen faktörler değerlendirildiğinde, çalışanların ahlâki değerleri ve görev- grup bağlılığı gibi bireysel özelliklerin olduğu kadar liderlik anlayışı, katı emir-komuta zinciri, örgüt öncelikleri ve informal örgüt yapısı gibi örgütün kolektif yapısını gösteren özellikler de etkili olmaktadır.

Sonuç olarak dünyadaki ve Türkiye’deki yasal düzenlemeler incelendiğinde kamuya olan yararı da dikkate alınarak “whistleblowing”in teşvik edilmesi ve korunmasına yönelik çabaların bulunduğu görülmektedir. OECD Yolsuzluk Karşıtı Önlemler Çalışma Grubu tarafından hazırlanan ve “whistleblower”ların korunmasına yönelik somut yasal adımların atılmasına yönelik rapor bu tarz çabaların somut örneklerinden biridir.

Örgütlerde çok sık ve yaygın olarak görülmesine rağmen konunun temel bileşenleri ve doğası ile ilgili olarak çok az ampirik çalışma olduğu söylenebilir. Çalışanların kolektif olarak iş ve işyerlerinde karşılaştıkları teknik ve davranışsal sorunlara ilişkin görüş, düşünce ve endişelerini bilinçli şekilde dile getirmeyip kendilerine saklamaları “örgütsel sessizlik” olarak tanımlanmaktadır. “Örgütsel sessizlik”, edilgen olmakla birlikte sadakat ile irtibatlı, yapıcı bir tepki olarak görülebilmektedir. Bir anlamda, “whistleblowing” nasıl örgüte karşı bir

tür sadakatsizlik olarak kabul ediliyorsa, usulsüzlüklere karşı sessiz kalma da benzer bir bakış açısıyla, kurumsal sadakatın göstergesi olarak kabul görülebilmektedir.

Esasında “örgütsel sessizlik”, örgütte yer alan çalışanların, ya örgütteki sorunlar hakkında konuşmanın gereksiz olduğuna, ya da konuşmaları halinde bir “misilleme”yle karşılaşabileceklerine inandıkları bir kültüre de işaret edebilmektedir. İdarenin farklı olan fikirleri reddetmesi, fikirlere olumsuz tepki vermesi ve geri bildirim mekanizmasının bulunmaması çalışanların düşüncelerin dile getirmemesine neden olmaktadır. Bir açıdan sessizliğin bulaşıcı olduğu söylenebilir. Çalışanların fikir veya rahatsızlıklarını açıklamaktan geri durması, zamanla bütün örgüt çapında yaygınlaşmakta ve kurumun tamamını ilgilendiren bir sorun haline gelmektedir.

“Örgütsel sessizlik” iklimi kurum çalışanlarının güven ve motivasyonu üzerinde birçok olumsuz etkisinin bulunduğu ileri sürülmektedir. “Örgütsel sessizlik”in hakim olduğu kurumlarda, çalışanların iş tatminini azaltmakta, kuruma olan aidiyet hisleri törpülenmektedir. Hatta görüşlerine değer verilmediğini düşünen çalışanların işten ayrılmalarına ve dolayısıyla yüksek çalışan rotasyonuna neden olabilmektedir. Ayrıca karşılaşılan sorunlara ilişkin geribildirimlerde bulunulmaması sorunların teşhisini engelleyerek hataların tamirini imkansız hale getirebilmektedir.

“Örgütsel sessizlik”e uyumsuzluk, örgüt üyesinin olumsuz bir etiket almasına, ilişkilerinin zarar görmesine, güven ve saygının kaybolmasına, işten çıkarılma gibi “misilleme” ve cezalara maruz kalmasına neden olabilir. Bunun dışında, konuşulsa dahi hiçbir şeyin değişmeyeceğine dair inanç da kişiyi sessizliğe itmektir.

Örgüt içerisinde karşılaşılan bir sorun veya durum karşısında, çalışanların bir tepkide bulunmaması kolektif bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda “Örgütsel sessizlik”in bireysel, örgütsel ve üst ilişkileriyle ilişkili olarak üç farklı temel nedeni olduğu ileri sürülmektedir. Bireysel nedenlere örnek olarak, kişilik özellikleri, tecrübeler, ilişkilere zarar verme ve izolasyon korkusu gösterilebilir. Sessizliği destekleyen örgütsel faktörler ise hiyerarşik yapı, adalet anlayışı, sessizlik iklimi ve iletişim yapısı olarak sıralamak mümkündür. Yönetimsel etmenleri olarak ise, yöneticiden olumsuz geri bildirim alma korkusu, yönetimin desteği ve yöneticilerin örtük inançlarından bahsedilebilir.

Literatürde üç tür “örgütsel sessizlik”ten bahsedilmektedir. “kabullenici sessizlik”, bir örgüt içindeki çalışanların, herhangi bir sorun veya konu hakkında alınan kararlara razı olması, fikir beyan etmemesi olarak tanımlanır. “Korunmacı sessizlik”te çalışan, bir sorun hakkında düşüncelerini belirttiğine gelecek tepkilerden korkarak kendini korumak için sessiz kalmayı seçmektedir. Son olarak “korunmacı sessizlik”, bireyin, iş arkadaşlarını düşünerek, kuruma ve iş arkadaşlarına olumlu bir etkide bulunabilmek için, sorun veya olaylar karşısında düşüncelerini ifade etmemesi olarak tanımlanabilir. “Korunmacı sessizlik”, aynı “korunmacı sessizlik” gibi, kişinin düşüncelerini bilinçli bir biçimde saklamasıdır

Yukarıda değinilen temel türlerin sınıflandırmasına ileten, çalışanların sessizliği tercih etme sebeplerini açıklamak için bir dizi kuram geliştirilmiştir. Festinger’in Bilişsel Çelişki (Uyumsuzluk) Teorisi, Ajzen’in Planlı Davranış Teorisi, Premeaux ve Bedeian’ın Fayda- Maliyet Analizi Teorisi ve Vroom’un Bekleyiş Teorisi bunların arasında başlıcaları olarak ele alınabilir. Bu kuramlar incelendiğinde temel olarak, bireylerin çevresindekilerin kendisinden daha farklı fikirde olduğunu düşünüyorsa toplum tarafından dışlanmamak için suskun kalmayı tercih ettiği ve böylece hâkim görüşün daha da kuvvetlenerek, sessiz kalan bireylerin sayısını artırdığının öne sürüldüğü görülmektedir. Böyle durumlarda çalışanların inandıkları değerler ile çelişkiye düştüğü, yaptıkları fayda-maliyet analizi sonucu gelecekteki beklentilerine göre hareket etmeyi tercih ettiği değerlendirilmektedir.

Teorik bölümde, kültür kavramının tanımı genel bir perspektifle sunulduktan sonra “örgüt kültürü” kavramı detaylıca ele alınmaktadır. Bu kavramı inceleyen akademik çalışmalar referans alınarak işletmeler açısından kültürün ne ifade ettiği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu konu ele alınırken, çalışanların “whistleblowing” veya “örgütsel sessizlik” arasında yaptıkları seçimlerde çalıştıkları yerin “örgüt kültürü” önem taşıdığı göz önünde bulundurulmuştur. Literatürde “örgüt kültürü” ilgili farklı alanlardan pek çok tanımlama yapılmakla birlikte, bir kurumun, bölümün veya takımın, ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışları olarak bir çerçeveye oturtmak mümkündür. Daha basit bir tanımla “örgüt kültürü”, o yerde işlerin nasıl yürüdüğünün göstergesidir. Her ne kadar araştırmacılar “örgüt kültürü” tanımı üzerinde bir görüş birliği sağlayamamış olsa da genel olarak uzlaştıkları konular: Bütüncül olması, tarihsel niteliklere sahip olması, antropolojik konularla ilgisinin olması, toplumsal yapısının olması, esnekliğinin olması ve değişimin olmasıdır.

“Örgüt kültürü”, çalışanlar arasında birlik oluşması, sadakat bağlarının kurulması, işletmeye kimlik kazandırması, kurallar ve değer konusunda belirlilik sağlaması, rekabet şartlarını ortaya koyması ve inovasyon ile örgütün gelişiminin sağlanması gibi hususlarda kritik öneme sahiptir. “Örgüt kültürü”nün özellikleri ele alındığında, öğrenilme ya da sonradan edinme ile aktarıldığı, bu anlamda kendi üyeleri arasında paylaşılabilir olduğu, buna karşılık genellikle yazılı kurallara sahip olmayan inanç ve değerlere sahip olduğu, düzenli olarak doğduğu, tekrarlanan davranışlar ile pekiştirildiği görülmektedir.

Teorik bölümün son kısmında, önceki kısımlarda irdelenen ana kavramların birbirleriyle ilişkileri üzerinde durulmaktadır. “Whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik”, birbirleriyle yakın ilişkiye sahip olmalarına rağmen, aralarındaki ilişkiye dair yeterli akademik çalışma yapılmamasına dikkat çekilir. Söz konusu kısıtlılık bir tarafa, gerek mevcut çalışmalara atıfla gerekse çalışmanın kapsamı dikkate alınarak iki kavramın ilişkisi üzerine temel noktalar ortaya konmuştur. Daha sonra “örgüt kültürü” ile anılan kavramların ilişkileri açıklanmıştır.

Çalışanlar bir örgüt içinde sorunla karşılaştıklarında, çalışanların başlıca iki tercih yolu vardır: Ya sessiz kalır, ya da o sorunu gerekli gördükleri mercilere ileterek çözüm ararlar. Bu anlamda “whistleblowing” ve “örgütsel sessizlik”, her ikisi de sorunlar karşısında birbirinin alternatifi olabilecek iki davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Öfke ve suçluluk duygusunun “whistleblowing” için bir öncü olduğunu, bununla birlikte beklentisel korkunun ve utancın sessiz kalma tercihi belirleyici rol oynadığı öne sürülebilir. Tehdit, huzursuzluk çıkarıcı kişi olarak görülmek, arkadaşlarının zarar görmesi veya konuşsa da işe yaramayacağı gibi kaygılardan veya “örgüt kültürü”nün konuşmaya müsait olmaması gibi durumlardan dolayı, sessiz kalarak sorunları görmezden gelmenin daha çok tercih edildiği görülür. Bu durumun alternatifi ise sorunun şirket için tanımlanmış etkili kanallar yoluyla yönetime veya şirket dışı kanallarla kamuoyuna ifşası, yani “whistleblowing” eylemidir. Çalışanların örgüt içinde sessiz kaldıkları konularda artışların olması ve bu durumdan dolayı rahatsızlıkların yükselmesiyle, söz konusu sorunsallarla etik değerler ölçüsünde mücadele edebilmek için “whistleblowing” hareket tarzına yönelebilecekleri göz ardı edilmemelidir.

Ryan ve Oestreich (1991), Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), yaptığı çalışmada çalışanların çoğu, kurum içinde sorunlar karşısında ve rastladıkları usulsüzlükler karşısında sessiz kalmayı tercih ettiklerini, ya da konuşmaktan korktuklarını, sorun çıkartan biri gibi

algılanmaktan ve sosyal ilişkilerine zarar gelmesinden korktukları için sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Fettahlıoğlu & Demir (2014), örgütlerde sessiz kalınan konular ile “whistleblowing” arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki tespit etmiştir. “Örgütsel sessizlik” nedenleri ile “whistleblowing” arasında ise ilişkiye rastlanmadığını belirtmişlerdir.

Edwards ve arkadaşları (2009), sessizlik tercihiyle “whistleblowing” davranışının bir birinin alternatifi olduğu düşüncesinden hareketle, özellikle 5 histen umulan pişmanlığın hem sessizlik hem de “whistleblowing” üzerindeki etkisinin aynı olduğunu bulmuşlardır.

Milliken ve Morrison, (2003), örgüt çalışanlarının sıklıkla konuşmak veya sessiz kalmak – fikir, görüş ve kaygılarını paylaşmak veya saklı tutmak – arasında tercihler yapmak durumunda kaldıklarını belirtir. Bu ikisine göre, çalışanlar, pek çok durumda, başkaları için değerli olabilecek bir veriyi ya da ifade etmeyi arzuladıkları bir görüşü saklayarak daha güvenli olan sessizliği seçerler.

Karaca (2013), bir çalışma ortamında şahit olunan bir usulsüzlük karşısında sessiz kalmanın veya konuşmanın aynı şekilde zor olabileceğini savunur; çalışanın kurum yetkililerinin muhtemel tepkisine karşı kendini güvene alma endişesinin galip geldiğini düşündüğü zaman “whistleblowing” eylemini gerçekleştirir.

“Whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” arasındaki ortak noktalardan biri, her ikisinin de bir tercih olmasıdır. “Whistleblowing”, konuşmanın tercih edilmesi, “örgütsel sessizlik” ise susmanın tercih edilmesidir. “Whistleblowing” her durumda, “örgütsel sessizlik” ise çoğu durumda bilinçli olarak seçilen bir tutumdur.

Özsoy ve Bedük (2015), araştırmalarının sonucunda, ÖVD ile “whistleblowing” arasında düşük seviyeli bir pozitif ilişki bulunduğunun söz konusu olduğunu tespit etmiştir.

Acaray ve Akturan (2015), “Kabullenici ve korunmacı sessizlik” davranışı sergileyen çalışanlar, ÖVD sergilemezlerken ”korunmacı sessizlik” tercih eden çalışanlar ise kuvvetli ÖVD davranışı göstereceğini bulmuşlardır.

Bir yanlış davranış karşısında sessiz kalmayıp durumu ifşa etmeye “whistleblowing” denmesi, bu iki kavram arasındaki yakın ilişkiyi açıklar niteliktedir. Örgüt içerisinde yer alan

bir bireyin gördüğü yanlışlıklar karşısında susmayıp “whistleblower” olması, bu bakımdan iş etiğine uygun bir harekettir. Durum böyle olabileceği gibi, yanlış fark eden birey, arkadaşını korumak ve işinden etmemek amacıyla sessiz kalmayı da tercih edebilir ki bu durumun da toplumsal ahlâk kurallarının arasında yer almaktadır.

Böyle bir düşünceyle birlikte karmaşık bir ikilem ortaya çıkar. Yanlış bir davranışı yetkililere bildirmek mi daha etikdir, yoksa arkadaşını korumak uğruna sessiz kalmak mı? Yanlışlığı üst mercilere bildirdiğimizde mi vicdanımızı sustururuz, bildirmediklerimizde mi? Arkadaşlarımıza karşı aldatma hissi mi daha baskındır, doğruyu söyleme rahatlığı mı? Bu gibi sorular işin içinden çıkılmasını zorlaştırır. Soruların yanı sıra etik iklimin evrensel boyutları düşünüldüğünde olay daha da karmaşık bir hal alabilir.

Miceli, Near ve Dworkin (2009), “misilleme” tehdidiyle karşı karşıya kalanlar, “whistleblowing” eyleminde bulunmaktan vaz geçmekte ve sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

Yaman ve Ruçlar (2014: 48), “örgütsel sessizlik” davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğine işaret ederek, öğretim elemanlarının “örgüt kültürü” algıları zayıfladıkça “örgütsel sessizlik” algılarının güçlendiğini gösterir.

Türk toplumunda geleneksel olarak görülen otoriteye bağlılık, güce itaat ve topluluklara sadakat gibi özelliklerin, Türklerin modern iş idare şekillerine de yansıdığını söylemek zor olmaz. Söz konusu karakteristiklerin, Türkleri daha içe dönük ve faydacı bireyler haline getirdiği savunulabilir. Kendilerine ilişmeyen durumlarda, bulaşmamayı, sessiz kalmayı tercih etmeleri, “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın.”, “Söz gümüşse sükut altındır.” ve “Vakitsiz öten horozun başını keserler.” benzeri atasözleri bu anlayışın göstergeleri olarak anılabilir. Türkler, kamu hizmetlerinin başkası tarafından yapılmasını bekler ve ‘nemelazımcılık’ duygusu içine girebilir (Aytaç, 2007). İtirazları amirlere ve idareye karşı saygısızlık olarak algılayan, katı “örgüt kültürü”ne sahip kurum ve işletmelerde, sessizlik davranışının normalleştirildiği görülür.

Etik kurallara dikkat ve sadakat hassasiyetinin gelişmediği örgütlerde yanlış uygulama ve usulsüzlükler karşısında sessizlik tercihinin yaygın olacağı beklenebilir. Böyle bir örgütün üyesi, yöneticilerin ve diğer çalışanların, kendi şahit olduğu yanlışlıklardan haberdar olduklarını görür. Onlarda fark ettiği sessizlik ve lakaytlık yüzünden, bildirme

zorunluluğu hissetmemesine yol açabilir, Ama bu ne zaman olacağı kestirilemeyen bir durumdur. (King, 2000, s.14-15).

Demokratik ve dışa açık toplumlarda kolay ve açık iletişim biçimleri oluşturulmuş iken demokrasi kültürünün tam olarak benimsenmediği, dışa kapalı ve otokratik toplumlarda iletişim konusunda önemli sınırlamalar yer alır (Durak, 2014: 92). İkinci grup toplumsal yapılar, eleştirilere ve idareci ve asıl söz sahiplerinin kararlarının sorgulanmasını hoş karşılamazlar. Bu türlü toplumlar, ciddi iletişim sorunları yaşarken açık toplumlar özgür ifade ve eleştiriden çekinmeyen bir karakteristik sergiler. Hiyerarşik ve otokratik özellikleriyle öne çıkan paternalist örgütlerde, üst mertebelerde yer alanlar, astları himayeyle yetinmeyip bazı durumlarda özel hayatlarına varana dek müdahaleci olurlar ve karşılığında sadakat ve itaat beklerler. Türkiye'nin bu türlü pederşahi bir toplumsal yapıya sahip olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Arıkan, 2004: 252).

Temelde “whistleblowing” ve “örgütsel sessizlik” kavramları, bazı temel farklılıklara rağmen, örgüt içi iletişim dahilinde alternatif tutumlar olabilmesine rağmen, bu ikisi arasında bir ilişkiyi anlamaya matuf çalışmaların yetersiz olması, bir handicap olarak görülebilir. Yine de son dönemde söz konusu ilişkiyi ele alan çalışmaların artması umut vericidir. Mevcut yaklaşımların üzerinde ittifak ettikleri hususlardan biri olarak “örgütsel sessizlik”in “whistleblowing”e nispetle kapsam olarak çok daha geniş olduğu gerçeğidir. Hakkında sessiz kalınan sorunların ancak küçük bir kısmı, “whistleblowing”in etik olarak kabul edilebilir çerçevesi içine girer.

Bu kapsamda “örgütsel sessizlik” ile “whistleblowing” arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu öne sürmek yanlış olmayacaktır. “whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” arasındaki ortak noktalardan biri, her ikisinin de bir tercih olmasıdır. “Whistleblowing”, konuşmanın tercih edilmesi, “örgütsel sessizlik” ise susmanın tercih edilmesidir. “Whistleblowing” her durumda, “örgütsel sessizlik” ise çoğu durumda bilinçli olarak seçilen bir tutumdur. Burada dikkat çekilmesi gerekli bir husus da, “örgütsel sessizlik”e konu olan davranışlar, bir örgütte karşılaşılan gayri kanuni, gayri meşru veya gayri ahlaki durumlara ilaveten, şirketin gelişmesini ve yenilenmesini sağlayacak önerileri de içermektedir.

Kurumlar, örgütsel kültürlerini, etik dışı ve kurallara aykırı uygulamaların bildirilmesi için teşvik edici şekilde geliştirirlerse, çalışanların “whistleblowing” konusunda cesaretleneceği ve bu durumun örgütsel gelişime katkı sağlayacağı ileri sürülebilir.

Kurumsallaşma açısından önemli bir yere sahip olan “whistleblowing”, hakları ifade etmenin, çıkarları korumanın, adaleti etkilemenin ve hataları düzeltmenin bir stratejisi ve vicdanın sesi olarak da görülmektedir. Örgütlerin kurumsal kültürünün, nihayetinde “whistleblowing” davranışına götüren, teyakkuz (vigilance), yükümlülük (engagement), güvenilirlik (crebility), hesap verebilirlik (accountability), yetkilendirme (authorization), cesaret (courage) ve seçenekler (options) şeklinde sıralanabilecek yedi boyutu bulunmaktadır (Berry, 2004: 1). Söz konusu boyutlar içindeki muhtelif durumlar ve bir bakıma örgütün ortak kültürü, bir çalışanın, karşılaştığı sorunlar hakkında sesiz kalma veya konuşma tercihini belirleyen temel faktörlerdir.

“Whistleblowing”i destekleyici bir örgüt iklimi yanlış eylemleri kabul etmeyen, bu tür eylemler olduğunda “whistleblowing”i teşvik eden ve “whistleblower”a karşı “misilleme” yapmayan, cezalandırmayan örgüt iklimini işaret eder Bu kapsamda üst yönetiminin “whistleblowing”e yaklaşımı, kurumsal imaja olumlu veya olumsuz etkide bulunabilir. Eğer üst yönetim, etkin bir “whistleblowing” politikasını organizasyon kültürünün bir parçası haline getirmişse, organizasyon içerisindeki yanlış uygulamalar giderek azalır ve dışarıya yansımadan organizasyon içerisinde çözümlenme imkanına kavuşur. Ancak bunun için idareci ve işgörenler arasında karşılıklı güven ilişkisinin oluşmasına imkan veren “örgüt kültürü”ne ihtiyaç vardır. Güven için, yöneticilerin, iddialar karşısında dürüstçe araştırma ve adil muhakeme ile bütün iddialara ciddiyetle eğildiğinin biliniyor olması gerekir.

“Whistleblowing”in başarısında, üst yönetimin ve temsil ettiği “örgüt kültürü”nün hata ve usulsüzlüklere karşı hassasiyetleri, “whistleblowing”le başa çıkma yöntemini de tayin edecektir. Yönetimin elinde, usulsüzlükleri engelleyici kurumiçi mekanizmaları çalıştırmak, sorunun çözümü ve eşzamanlı olarak etkin bir halkla ilişkiler politikası yürütmek veya ortaya çıkan iddiaların üstünü kapatmak ve “whistleblower”ı “misilleme”yle ezmek gibi alternatiflerin bulunduğu açıktır. Hassasiyetleri gelişmiş yönetimlerin “whistleblowing” karşısında derhal uygulamaya koyacakları bir kriz süreci yönetim politikaları bulunması kuvvetle muhtemeldir. Böylece baskı altındayken bile doğru kararları almak ve icra etmek mümkün olacak ve sorunların aşılmasında süreçleri kısaltacaktır. Örgütler kötü haberleri memnuniyetle karşılayabilmek için çalışanların yöneticilere güvendiği, açık ve dürüstçe

konuşabildiği ve yöneticilerin kişisel ilgilerinin örgütün refahı için arka plana kaldığı bir örgüt yaratmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

“Örgütsel sessizlik” ile “örgüt kültürü” arasındaki ilişki ele alındığında ise, bireylere neyin, nerede, ne zaman, ne amaçla, nasıl, yapılacağı açıkça ya da dolaylı olarak dikte eden “örgütün kültürü”nün, bir açıdan iletişim sorunu olan “örgütsel sessizlik”in sebebinin, “örgüt kültürü”nde aranması hatalı olmaz. “Örgütsel sessizlik” ile “örgüt kültürü” arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur.

Sessizlik tercihinin sebepleri genel hatlarıyla bir sınıflandırmaya tabi tutulduğunda, kurumsal, idari, bireysel ve kültürel faktörler olmak üzere 4 maddeden oluşan bir ayırım yapılabilir. İdari faktörler olarak olumsuz geribildirim alma korkusu, işçi hakkındaki önyargı, idarecilerin kişiliklerini ve yönetim kurulunun homojenliğini gösterir. Bireysel faktörler arasında işveren ve işçi arasındaki güven eksikliğini, işçilerin kendi aralarındaki güvensizliği, deneyimleri, ilişkileri bozma korkusunu ve çalışanın kişiliğini sayılabilir. “Örgütsel sessizlik”e katkı sağlayan yönetsel inançları besleyen koşulların en önemlisi olarak “ulusal kültürel normlara” görülmektedir. Bu faktörlere ilaveten, kurumsal faktörler olarak adaletsizlik kültürü ve sessizlik ikliminin de etkisi bulunmaktadır. Adaletsizlik kültürüne sahip kurumlarda, yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması (mobbing), iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim görülür.

Çalışmanın son bölümünde yapılan istatistiki analiz bölümünde ise, “whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” kavramları arasındaki ilişkiye “örgüt kültürü”nün etkisi, öğretmenler açısından ele alınmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul’un Üsküdar ilçesinde faaliyette bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı meslek liselerinde görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda 2016 Mayıs ayında 57 soruluk anket yapılarak, 1.602 öğretmenden, 1.124’üne ulaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların ölçek sorularına verdikleri cevaplar kıyaslandığında Örgüt Kültürü Ölçeğinde en yüksek ortalamanın katılım (3,24±0,63), sonra tutarlılık (3,20±0,67) ve vizyon (3,03±0,62) boyutunda olduğu, en düşük ortalamanın da uyum yeteneği (2,88±0,73) boyutunda olduğu görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne verilen puanlara bakıldığında katılımcıların iki boyutu birbirine yakın puanladıkları (kabullenici (3,02±0,61) ve korunmacı (3,04±0,63)); buna karşılık korunmacı sessizliğin (3,39±0,58) diğer boyutlara nazaran daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Whistleblowing Ölçeği'ne verilen puanlara bakıldığında katılımcıların boyutları birbirinden farklı puanladıkları görülmektedir. Boyutlar içerisinde en yüksek ortalamayı “içsel whistleblowing” (3,34±0,68) en düşük puanı ise “dışsal whistleblowing” ise ortalama olarak (3,05±0,58) puan almıştır.

Sonuç olarak, toplam 57 soruluk ankete verilen cevaplar çerçevesinde yapılan değerlendirmede, “whistleblowing” ile “örgütsel sessizlik” kavramları arasındaki ilişkiye “örgüt kültürü”nün nasıl bir etkide bulunduğunu yapısal eşitlik modeli ile ortaya konmuş ve bunlar arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) bir bütün olarak değerlendirildiğinde, “örgüt kültürü” ile “örgütsel sessizlik” ve “whistleblowing” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, benzer şekilde “örgütsel sessizlik” ile “whistleblowing” arasındaki ilişkinin de bakıldığında pozitif yönlü olduğu ve “örgütsel sessizlik”in “örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkide aracı (mediator) etkiye sahip olduğu görülmüştür..

Son olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerin “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Whistleblowing” Ölçekleri'nin alt boyutlarına verdiği cevapların demografik özelliklere (cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, eğitim, branş, kadro, okul türü ve çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu incelemede demografik özelliklere ait sorular iki kategoriden oluşuyorsa bağımsız örneklem t testi, grup sayısı 3 ve daha fazla kategoriden oluşuyorsa tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılık olduğunda gruplar arası farklılıklar ise Tukey HSD testi ile incelenmiştir. Örneklem hacmi 986 olduğu için parametrik testler kullanılmıştır. Test sonuçları %95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Elde edilen sonuçlarda görülmektedir ki cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, eğitim, branş ve kadro değişkenlerine göre; “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Sessizlik” ve “Whistleblowing” Ölçekleri'nin alt boyutlarının hiç birinde istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir.

Piderit ve Ashford (2003), çalışmalarında cinsiyet farkının sessizlik tercihlerindeki rolü olduğunu bulmuştur. Ancak bu araştırmada bu tespit edilememiştir. Cinsiyet ayrımcılığının öğretmenlerde bulunmadığını göstermektedir.

Bu sonuçlara göre; cinsiyetin toplumda paylaşılan roller ve sorumluluklar açısından bir farklılık arz ettiği açık olmasına rağmen, bu bağlamda kadınların erkeklere göre üstlendikleri annelik, ev ve eş sorumluluğu gibi kaygılarla daha pasif bir tablo çizmeleri beklenirken analiz sonuçlarına göre bu farklılığın oluşmadığı ortadadır. Benzer şekilde, medeni durum, eğitim, branş ve kadro durumunun ölçek değerlendirmelerine pozitif/negatif yönde bir etkisi görülmemektedir.

Şekerli(2013), Ankara’da görevli 600 öğretmeni kapsayan araştırma, kadın ve erkek öğretmenlerin çalışan sessizliği düzeylerinin, cinsiyete ve medeni durum açısından bakıldığında anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur.

Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014), bekar çalışanların daha fazla sessiz kaldığını tespit etmişlerdir. Araştırmada bu durumda medeni durumda farklılık gözlemlenmemiştir.

Değişkenlerden yaş, okul türü ve çalışma süresine göre ise ölçeklerin bazı alt boyutlarında istatistiksel olarak farklar tespit edilmiştir.

Yaş gruplarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği’nin katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. Katılım alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre 30 – 39 yaş grubunun katılım ortalaması (3,37±0,70) ile 50 yaş üstü katılım ortalamaları (3,37±0,68) , 40 – 49 yaş ortalamasından (3,21±0,67) daha yüksektir. Bu durum meslekte olgunluk çağını yaşadığı söylenebilecek öğretmenlerin sistemdeki sıkıntıları dile getirme ve bununla ilgili gereken hamleleri yapma konusunda daha hassas oldukları, meslek hayatlarının sonuna yaklaşan veya nispeten yeni olan öğretmenlerin ise bu konuda biraz daha çekingen oldukları sonucuna ulaşılmasını sağlamaktadır.

Mesmer-Magnus ve Visweswaran (2005), kurum içinde yaşı büyük olan çalışanların yaşı genç olan çalışanlara oranla daha sağlam bir değer sistemine sahip oldukları için

“whistleblowing” eylemine daha çok eğilimli oldukları anlaşılmıştır. Araştırmada ise orta yaş diyebileceğimiz grup bu haldedir.

Okul türüne göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda katılım, tutarlılık ve uyum yeteneği alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. Vizyon alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre Endüstri Meslek Lisesi vizyon ortalaması (3,14±0,67) ve Denizcilik Meslek Lisesi vizyon ortalamasının (3,24±0,76), genel ortalamadan (3,03±0,62) ve diğer meslek liselerinden yüksek olduğu görülmüştür. Söz konusu durumda belirtilen meslek liselerinin, öğrencilerinin çalışacağı meslekler konusunda daha belirgin hedeflere sahip olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir.

Okul türüne göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ve “korunmacı sessizlik” alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda “kabullenici sessizlik” ve “korunmacı sessizlik” alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. “Korunmacı sessizlik” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre Sağlık Meslek Lisesi “korunmacı sessizlik” ortalaması (3,54±0,63), Ticaret Meslek Lisesi “korunmacı sessizlik” ortalaması (3,58±0,57) ve Denizcilik Meslek Lisesi “korunmacı sessizlik” ortalaması (3,64±0,69), genel ortalamadan (3,39±0,58) ve diğer meslek liselerinden daha yüksektir. Söz konusu meslek liselerinde öğretmenlerin diğer okullarda çalışan meslektaşlarına nazaran daha yüksek oranda çalıştıkları okulu korumaya yönelik olarak sessizliği tercih ettikleri görülmektedir.

Okul türüne göre Whistleblowing Ölçeği'nin “dışsal whistleblowing” ve “içsel whistleblowing” alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda “içsel whistleblowing” alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir. “Dışsal whistleblowing” alt boyutunda anlamlı fark bulunmamıştır. Farkın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre “içsel whistleblowing” boyutu için Ticaret Meslek Lisesi ortalaması (3,66±0,75), Sağlık Meslek Lisesi “içsel whistleblowing” ortalaması (3,48±0,71) diğer liselerden ve genel

ortalamadan (3,34±0,68) daha yüksektir. Söz konusu okullarda çalışan öğretmenler diğer meslektaşlarına nispeten “içsel whistleblowing”i daha çok tercih ettikleri görülmektedir.

Gökçe ve Oğuz (2015), öğretmenlerin kültürel değerleri ve muhtemel bilgi uçurma tercihleri arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan çalışmalarında, öğretmenlerin cinsel taciz, rüşvet ve hırsızlık olaylarına tanık olduklarında, dışa, kimliğini açıklayarak resmi olmayan yollarla bilgi uçurabileceklerini ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmada ise nispeten “içsel whistleblowing” tercih edilmektedir.

Okullar arasındaki değerlendirmelerdeki farklılığın nedeni okul türü olamaz, ancak okul içindeki hiyerarşik yapının etkisi, kurum kültürünün yerleşmesi, kurumun çalışanlar tarafından benimsenmesi gibi farklılıklar böyle bir sonucu doğurmuş olabilir.

Çalışma süresine göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda katılım, tutarlılık ve vizyon alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir. Uyum yeteneği alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farkın hangi grup veya gruplarda olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinden tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre bir yıldan az çalışanların uyum yeteneği ortalamaları (3,02±0,62) genel ortalamanın (2,88±0,73) çok üstündedir. Çalışılan süre arttıkça uyum düzeyinin azaldığı, 10 yıl üstü çalışanlarda 2,77'ye kadar gerilediği görülmektedir. Söz konusu durumda, mesleğe yeni başlayan, geçici görevlendirmeye gelen veya sözleşmeli olarak görev yapan öğretmenlerin, buldukları ortama daha fazla uyum gösterme çabası içinde olmalarının neden olduğu söylenebilir.

Çalışma süresine göre Whistleblowing Ölçeği'nin “dışsal whistleblowing” ve “içsel whistleblowing” alt boyutları ANOVA analizi ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda “dışsal whistleblowing” ve “içsel whistleblowing” alt boyutlarında istatistiksel olarak fark elde edilmemiştir.

Gerek literatürde yer alan çalışmalarda gerekse de yapılan anketler ile derlenen verilerden anlaşıldığı üzere, “örgüt kültürü”nün whistleblowing ve “örgütsel sessizlik” üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. “Örgüt kültürü” ve “whistleblowing” arasındaki ilişkide “örgütsel sessizlik”, aracı (mediator) etkiye sahiptir. Bir diğer değişle, çalışanlarına karşılaştıkları olumsuz durumları diğer çalışanlar ile paylaşmalarına ve çözüm konusunda öneri geliştirmelerine imkân tanımayan örgüt kültürleri, çalışanları söz konusu olumsuz

durumları içsel veya dışsal ihbar mekanizmalarına başvurarak çözüme yoluna gitmeye itmektedir.

Örgüt yönetiminin, içeride karşılaşılan sorunların zamanında tespit etmesi ve yetkili organlar tarafından değerlendirilerek uygun çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi sağlaması beklenmektedir. Örgüt içi sorun tespit ve çözüm mekanizmalarının sağlıklı işletilebilmesi için, “örgüt kültürü”nün kendi iç tutarlılığına sahip, çalışanlarının katılımını destekleyip, uyumlarını güçlendiren ve vizyon aşıl原因 bir yapıya sahip olması gereklidir.

Yapılan anket çalışması sonuçları değerlendirildiğinde öğretmenlerin, kendilerini koruma saikiyle hareket ederek karşılaştıkları sorunlar karşısında “örgütsel sessizlik” i tercih ettiği görülmektedir. Okul içinde dile getirilemeyen söz konusu sorunların bir kısmı örgüt içi, bir kısmı ise örgüt dışı mekanizmalar ile ihbara dönüşmektedir. Buna karşılık, mevcut durum itibariyle okullarda, "yasalara aykırı ya da etik olmayan davranışların bildirilmesini teşvik etmeye” yönelik bir düzenleme bulunmaması önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır. Bu nedenle öncelikle “whistleblowing” hakkında farkındalığı artırmak ve “örgütsel sessizlik” engellini aşmak üzere çalışmalar yapılarak, “whistleblowing”i teşvik etmeye yönelik bir program başlatılması faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Bu program kapsamında hangi durumların “whistleblowing” kapsamında değerlendirildiği ve raporlanması gerektiği, “whistleblower”ların ifşa edecekleri bilgilerin sahip olması gereken özellikler ve hangi birimlere iletilmesi gerektiği, “whistleblower”ları misilleme amacıyla yapılan tacizlere ve zararlara (psikolojik zarar da dahil olmak üzere) karşı korunmaya yönelik tedbirler gibi birçok hususun ele alınması gerekecektir. Zira, ihbar raporlarının bu politikaya uygun bir şekilde ele alınmasını sağlamak ve ihbarcılarının gerçekten gerekli korumaları almalarını sağlamak için gerekli prosedürler gerekli adımlar atılmaz ise, çalışanları şirket içinde karşılaştıkları sorunları derhal bildirmeye teşvik etmek mümkün olmayacaktır. Eğer “whistleblowing” raporlarında belirtilen sorunların çözümüne yönelik herhangi bir işlem yapılmadığına ya da “whistleblower”ların misillemeye uğrayıp zarar göreceğine inanılırsa, şirket çalışanlarının “örgütsel sessizlik”i tercih etme olasılıkları artacaktır. Bu doğrultuda Türkiye’nin OECD’nin Çokuluslu İşletmeler Rehberi (Guidelines for Multinational Enterprises) ve BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi’nin 33. Maddesi gibi

uluslararası sözleşmeler gereği doğan “whistleblower”ları korumaya yönelik iş garantisi gibi somut yasal adımlar atması yerinde olacaktır.

“Whistleblowing” durumuyla karşılaşabileceğini düşünecek öngörüye sahip olan yöneticinin, elinin altında böyle bir “whistleblowing” karşısında ne yapacağına dair bir planının olması, toplumda olumsuzlukların azalmasına yardımcı olacak şeffaf toplum olma özelliğine hız kazandıracaktır (Ranasinghe, 2007). Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerin ve öğretmenlerin farkındalıklarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir (Yüksek lisans eğitimi, çalıştay ve seminer düzenleme ve hizmet içi eğitim gibi).

Bir topluma ait kültürel değerler, kişilerin davranışları ve tepkileri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örneğin Türk kültüründe, toplulukçuluk ve güç mesafesi oldukça önemlidir (Çakıcı, 2008: 86). “Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu, öğrenilmiş/öğretilmiş çaresizliğin yaygın olduğu, yaşam çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı öğrenmiş, sosyo-psikolojik yapısı modern ve geleneksellik arasında sıkışmış bizim gibi toplumlarda, kişilik özellikleri de genel olarak dış kontrol odaklı (kaderci), kendini uyarılma düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi düşük, özgüveni düşük olarak ortaya çıkmaktadır” (Çakıcı, 2007: 159). Kültürümüzün bu yönünün yapısal olarak değişimi için ders kitaplarındaki değerler eğitimi kısmında bu eylem tüm örnekleriyle açıklanmalı ve temiz topluma hızla bir geçiş süreci başlatılmalıdır.

Devlet kurumlarında özellikle de okullarda bulunması zorunlu olan ama hemen hiçbir okulda işler halde olmayan etik kurulları işletilmelidir.

Etik kodları net olarak tespit edilmiş ve bu kurallara uyulmamasına karşı sert ve müsamahasız bir ceza anlayışı benimseyen “örgüt kültürü”, çalışanların usulsüzlük algılarının şekillenmesinde belirleyici rol oynayabilir. Bu türlü örgütlerde, etik değerler örgüt dâhilinde iletilebilir bir durumdadır ve bu değerler hakkındaki bilinç de kuvvetlidir. Bilinç beraberinde farkındalık getirir. Farkındalık da usulsüzlüklerin içsel mekanizmalarla halledilebileceği zeminlerin sağlıklı olarak işlediğini gösterir. Bu türlü örgütlerde “whistleblowing” ihtimalinin düşük olduğu, örgütsel sessizliğin de az olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar,

işyerlerindeki etik dışı davranışları öncelikli tespit ve müdahale konumunda buldukları için, “örgüt kültürü”nün usulsüzlüklerin dile getirilmesine elverişli olması sağlanmalıdır.

“Örgütsel sessizlik” daha çok bürokratik örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Barry, 2007:23). Modern yönetim sisteminin gelişmesiyle kamu kurumları dışında bürokratik yönetim tarzını benimseyen örgüt ve işletme sayısının giderek azaldığı, bu yönetim tarzının, yerini hızla, çalışanların idare ve karar mekanizmalarında daha etkin olduğu yeni yönetim anlayışını bıraktığı söylenebilir. Böyle olmasına rağmen kamu kurumlarının modern örgütlerin de çalışan sessizliği sorununu çözememiş olması not edilmelidir. Zira temelde “whistleblowing” ve “örgütsel sessizlik” kavramları, bazı temel farklara rağmen, örgüt içi iletişim dahilinde alternatif tutumlar olabilmesine rağmen “örgütsel sessizlik”in “whistleblowing”e nispetle kapsam olarak çok daha geniş olduğu gerçeğidir. Hakkında sessiz kalınan sorunların ancak küçük bir kısmı, “whistleblowing”in etik olarak kabul edilebilir çerçevesi içine girer. Bürokratik örgüt yapıları değiştirilmelidir.

Hükümet ve bürokratik merciler bilgi ifşası süreçlerini pratik olarak tasarlamış yönergeler çıkarmalıdır. “Whistleblower”ların hakları yasalarla koruma altına alınmalıdır. Yaşatılan misillemelerin hukuki yaptırımları olmalıdır. Devletin tüm organlarında bilgi ifşaları kayda alınmalı yaşanması muhtemel tüm olumsuz olaylara karşı devlet hafızası oluşturması sağlanmalıdır.

Gruptan ya da baskın kültürden farklı düşünce ve fikirlere sahip olduğunu ifade eden çalışanların olumsuz tepkiyle karşılaşmadan rahatlıkla açıklayabileceği sistemlerin kurum içerisinde yaygınlaştırılması gerekmektedir. Özellikle çalışanların isimsiz olarak yönetim kademesine fikirlerini ve etik dışı davranışları iletebilecekleri yazılımların oluşturulmasını hem maddi olarak kolaylaştırmakta hem de çalışanlar tarafından kullanımı açısından da kolay benimsenmesine imkân sunacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve literatürde yer alan vurgular doğrultusunda, yerli literatürde sınırlı sayıda araştırma bulunan “örgütsel sessizlik”, “örgüt kültürü” ve “whistleblowing” gibi örgütler üzerinde önemli etki sonuçlara neden olabilecek

konuların farklı sektörlerde incelenmesi hem yöneticiler hem de ilgili literatür açısından fayda sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu araştırma Üsküdar ilçesinde görev yapan meslek lisesi öğretmenlerini kapsamaktadır. Araştırmanın örneklem grubu genişletilerek farklı kademelerdeki devlet okullarında, üniversitelerde veya özel okulları kapsayacak şekilde uygulanabilir.

Bu araştırmada kullanılan bağımsız değişkenler değiştirilerek veya üzerine yenileri eklenerek (yöneticinin liderlik özellikleri, sendikaya üyelik, toplumsal kültür..) “whistleblowing”, “örgütsel sessizlik”, “örgüt kültürü” ile ilgili çalışmalar yürütülebilir. Farklı bir çalışmayla çalışanların “örgütsel sessizlik” ve “whistleblowing” davranışının altında yatan nedenler araştırılabilir.

Bu araştırmada nicel veri toplama yöntemleri kullanılmıştır. Aynı konu nitel yöntemlerle de desteklenerek karma yöntemle yeni bir araştırma yapılabilir.

EKLER

EK 1 Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışması Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Whistleblowing ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Örgüt Kültürünün Etkisi” konulu Doktora Tez çalışması için akademik amaçlı veri toplamak üzere oluşturulmuştur. Toplanan verilerin sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağından isim belirtmenize gerek yoktur. Arzu edildiği takdirde anket sonuçları kurumunuzla paylaşılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması için anket maddelerinin tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması önem taşımaktadır.

Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Canan ÇETİN
canancetineylul@gmail.com

Mustafa ALPER
avmkesgin@gmail.com

0 532 341 16 43	0 532 287 26 40
Demografik Sorular	
1.Cinsiyetiniz:	
<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	
2.Yaşınız:	
<input type="checkbox"/> 21-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-65	
3.Medeni durumunuz:	
<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr	
4.Eğitim düzeyiniz:	
<input type="checkbox"/> 3 Yıllık Eğitim Enstitüsü <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora	
5.Branşınız :	
6. Kadro Durumu: <input type="checkbox"/> Kadrolu <input type="checkbox"/> Sözleşmeli <input type="checkbox"/> Ek Ders Ücretli	
7. Okulun Sahibi:	
<input type="checkbox"/> Kamu <input type="checkbox"/> Özel <input type="checkbox"/> Vakıf	
8.Okul türü:	
<input type="checkbox"/> Ticaret Meslek <input type="checkbox"/> Kız Meslek <input type="checkbox"/> Sağlık Meslek <input type="checkbox"/> Denizcilik Meslek <input type="checkbox"/> Endüstri Meslek <input type="checkbox"/> İmam Hatip <input type="checkbox"/> Tarım Meslek <input type="checkbox"/> Diğer.....	
9.Toplam çalışma süreniz?	
<input type="checkbox"/> 0-5yıl <input type="checkbox"/> 6-10yıl <input type="checkbox"/> 11 -15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21-25 <input type="checkbox"/> 26 yıl ve üzeri	
10.Ne kadar süredir bu okulda çalışmaktasınız: <input type="checkbox"/> 0-1 yıl <input type="checkbox"/> 2-3yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-9 yıl <input type="checkbox"/> 10 yıl ve üzeri	

11. Yönetim göreviniz var mı?

Varsa Göreviniz:

Aşağıdaki ifadeleri bu okulun kültürü ile ilgili tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.						
(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum						
Okulda Yapılmakta		Okulda Yapılmamakta				
1	Öğretmenlerin çoğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	1	2	3	4	5
2	Öğretmenler arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3	İş planları yapılırken, tüm öğretmenler karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4	Farklı bölümler (zümreler) arasında işbirliği yapılamamaktadır.	1	2	3	4	5
5	Takım çalışması yapılması, bütün eğitim ve öğretim faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Tüm öğretmenler kendi görevleri ile okulun amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7	Öğretmenlere kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	1	2	3	4	5
8	Öğretmenlerimizin iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9	Öğretmenlerin iş-görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir Öğretmen tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14	Bu okulda güçlü bir kurum kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15	Problematic konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16	Öğretmenlerimiz okulun farklı bölümlerinde de olsalar eğitim ve öğretim faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17	Okulun farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir okuldan birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20	Diğer okulların eğitim ve öğretim faaliyetleri alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	1	2	3	4	5
21	Eğitim ve öğretim yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22	Öğrencilerin istek ve önerileri, eğitim ve öğretim faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5
23	Tüm öğretmenler, öğrencilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamağa özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24	Öğrenci istemleri (talepleri) eğitim ve öğretim faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.	1	2	3	4	5
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27	Öğretmenlerin işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28	Uzun-dönemli bir eğitim ve öğretim programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29	Öğretmenlerin yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir kurum misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30	Okulun geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir eğitim ve öğretim - planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31	Okulun faaliyet amaçlarına ilişkin olarak öğretmenler arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32	Yöneticiler, okulumuzun temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedir.	1	2	3	4	5
33	Öğretmenler, uzun dönemde okulumuzun başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34	Öğretmenler, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan kurum vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36	Kısa-dönemli eğitim ve öğretim -talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri bu okulda sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.
(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katlıyorum, (5) Kesinlikle Katlıyorum

Sessiz Kalmama	Sessiz Kalma					
1	Benimle ilgili olmadığı zaman, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5
2	Alınacak kararlara niza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4	Lahime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmektan çekinirim.	1	2	3	4	5
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmektan kaçınıyorum.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7	Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
8	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
9	Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmektan çekinirim.	1	2	3	4	5
11	Bu okul ve iş arkadaşlarımla olan bağlarla dayanarak gizli kalmış gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12	Bu okula ve iş arkadaşlarımla yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
13	Bu okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14	Bu okula ve iş arkadaşlarımla zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15	Bu okul ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalmış gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri okulunuzda yanlış yapıldığını inandığımız bir işlem, uygulamaya da kanun dışı veya gayri meşru faaliyetlere ilişkin bilgi uçurma ile ilgili tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.
(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katlıyorum, (5) Kesinlikle Katlıyorum

	Bilgi Uçurmama					Bilgi Uçurma
1	Olayı okul dışındaki kişilerle paylaşırdım.		2	3	4	5
2	Olayı ildeki ilgili yasal mercilere bildirirdim.	1	2	3	4	5
3	Olayı basın kuruluşları yoluyla kamuoyuna açıklardım.	1	2	3	4	5
4	Olayı bağlı olduğum yöneticiye iletirdim.	1	2	3	4	5
5	Olayı doğrudan üst kademe yönetime iletirdim.	1	2	3	4	5
6	Bu tür durumları okul içindeki resmi kanallar yoluyla raporlardım.	1	2	3	4	5

Anket burada bitti. Katıldığınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için tekrar teşekkür ederiz.
Eğer araştırma sonuçlarını görmek istiyorsanız, lütfen aşağıya mail adresinizi yazınız.

.....

EK 2 Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Frekans Tablosu

		1	2	3	4	5	Toplam
x1	Sayı	52	212	282	341	99	986
	%	5,27	21,50	28,60	34,58	10,04	100,00
x2	Sayı	38	191	250	426	81	986
	%	3,85	19,37	25,35	43,20	8,22	100,00
x3	Count	66	244	268	348	60	986
	%	6,69	24,75	27,18	35,29	6,09	100,00
x4	Sayı	58	308	287	262	71	986
	%	5,88	31,24	29,11	26,57	7,20	100,00
x5	Sayı	44	229	296	346	71	986
	%	4,46	23,23	30,02	35,09	7,20	100,00
x6	Sayı	20	172	280	386	128	986
	%	2,03	17,44	28,40	39,15	12,98	100,00
x7	Sayı	47	212	214	415	98	986
	%	4,77	21,50	21,70	42,09	9,94	100,00
x8	Sayı	41	215	269	382	79	986
	%	4,16	21,81	27,28	38,74	8,01	100,00
x9	Sayı	91	286	307	255	47	986
	%	9,23	29,01	31,14	25,86	4,77	100,00
x10	Sayı	69	232	256	360	69	986
	%	7,00	23,53	25,96	36,51	7,00	100,00
x11	Sayı	66	253	288	324	55	986
	%	6,69	25,66	29,21	32,86	5,58	100,00
x12	Sayı	154	318	253	216	45	986
	%	15,62	32,25	25,66	21,91	4,56	100,00
x13	Sayı	87	223	285	308	83	986
	%	8,82	22,62	28,90	31,24	8,42	100,00
x14	Sayı	50	221	270	371	74	986
	%	5,07	22,41	27,38	37,63	7,51	100,00
x15	Sayı	46	229	329	330	52	986
	%	4,67	23,23	33,37	33,47	5,27	100,00
x16	Sayı	40	177	299	433	37	986
	%	4,06	17,95	30,32	43,91	3,75	100,00
x17	Sayı	30	184	336	382	54	986
	%	3,04	18,66	34,08	38,74	5,48	100,00
x18	Sayı	62	352	248	268	56	986
	%	6,29	35,70	25,15	27,18	5,68	100,00

x19	Sayı	62	244	324	304	52	986
	%	6,29	24,75	32,86	30,83	5,27	100,00
x20	Sayı	41	209	383	313	40	986
	%	4,16	21,20	38,84	31,74	4,06	100,00
x21	Sayı	33	175	345	378	55	986
	%	3,35	17,75	34,99	38,34	5,58	100,00
x22	Sayı	45	232	335	308	66	986
	%	4,56	23,53	33,98	31,24	6,69	100,00
x23	Sayı	32	237	293	356	68	986
	%	3,25	24,04	29,72	36,11	6,90	100,00
x24	Sayı	63	338	244	284	57	986
	%	6,39	34,28	24,75	28,80	5,78	100,00
x25	Sayı	75	277	277	304	53	986
	%	7,61	28,09	28,09	30,83	5,38	100,00
x26	Sayı	87	255	292	290	62	986
	%	8,82	25,86	29,61	29,41	6,29	100,00
x27	Sayı	50	162	206	403	165	986
	%	5,07	16,43	20,89	40,87	16,73	100,00
x28	Sayı	43	150	242	448	103	986
	%	4,36	15,21	24,54	45,44	10,45	100,00
x29	Sayı	53	199	268	396	70	986
	%	5,38	20,18	27,18	40,16	7,10	100,00
x30	Sayı	100	304	252	264	66	986
	%	10,14	30,83	25,56	26,77	6,69	100,00
x31	Sayı	96	245	292	288	65	986
	%	9,74	24,85	29,61	29,21	6,59	100,00
x32	Sayı	43	194	267	407	75	986
	%	4,36	19,68	27,08	41,28	7,61	100,00
x33	Sayı	34	129	230	506	87	986
	%	3,45	13,08	23,33	51,32	8,82	100,00
x34	Sayı	57	285	265	303	76	986
	%	5,78	28,90	26,88	30,73	7,71	100,00
x35	Sayı	57	226	305	334	64	986
	%	5,78	22,92	30,93	33,87	6,49	100,00
x36	Sayı	45	173	347	362	59	986
	%	4,56	17,55	35,19	36,71	5,98	100,00

EK 3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Frekans Tablosu

Örgütsel Sessizlik		1	2	3	4	5	Toplam
x38	Sayı	22	321	309	296	38	986
	%	2,23	32,56	31,34	30,02	3,85	100,00
x39	Sayı	21	314	253	364	34	986
	%	2,13	31,85	25,66	36,92	3,45	100,00
x40	Sayı	17	333	305	289	42	986
	%	1,72	33,77	30,93	29,31	4,26	100,00
x41	Sayı	25	329	276	317	39	986
	%	2,54	33,37	27,99	32,15	3,96	100,00
x42	Sayı	10	236	336	371	33	986
	%	1,01	23,94	34,08	37,63	3,35	100,00
x43	Sayı	26	283	274	370	33	986
	%	2,64	28,70	27,79	37,53	3,35	100,00
x44	Sayı	25	334	279	322	26	986
	%	2,54	33,87	28,30	32,66	2,64	100,00
x45	Sayı	19	345	273	319	30	986
	%	1,93	34,99	27,69	32,35	3,04	100,00
x46	Sayı	19	379	287	265	36	986
	%	1,93	38,44	29,11	26,88	3,65	100,00
x47	Sayı	20	259	263	400	44	986
	%	2,03	26,27	26,67	40,57	4,46	100,00
x48	Sayı	9	199	281	450	47	986
	%	0,91	20,18	28,50	45,64	4,77	100,00
x49	Sayı	12	167	277	472	58	986
	%	1,22	16,94	28,09	47,87	5,88	100,00
x50	Sayı	10	155	261	470	90	986
	%	1,01	15,72	26,47	47,67	9,13	100,00
x51	Sayı	9	145	212	519	101	986
	%	0,91	14,71	21,50	52,64	10,24	100,00

EK 4 Whistleblowing Ölçeği'nin Frekans Tablosu

		1	2	3	4	5	Toplam
x52	Sayı	24	313	322	296	31	986
	%	2,43	31,74	32,66	30,02	3,14	100,00
x53	Sayı	16	222	371	309	68	986
	%	1,62	22,52	37,63	31,34	6,90	100,00
x54	Sayı	39	265	389	270	23	986
	%	3,96	26,88	39,45	27,38	2,33	100,00
x55	Sayı	17	215	253	415	86	986
	%	1,72	21,81	25,66	42,09	8,72	100,00
x56	Sayı	8	213	285	397	83	986
	%	0,81	21,60	28,90	40,26	8,42	100,00
x57	Sayı	4	199	305	404	74	986
	%	0,41	20,18	30,93	40,97	7,51	100,00

EK 5 Cinsiyete Göre Analiz

Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	df	Sig. (2-tailed)
Katılım	Erkek	446	3,23	0,61	-0,642	984	0,521
	Kadın	540	3,25	0,65			
Tutarlılık	Erkek	446	3,18	0,68	-0,868	984	0,386
	Kadın	540	3,22	0,66			
Uyum Yeteneği	Erkek	446	2,84	0,71	-1,473	984	0,141
	Kadın	540	2,91	0,75			
Vizyon	Erkek	446	3,02	0,61	-0,409	984	0,683
	Kadın	540	3,04	0,63			
Kabullenici	Erkek	446	3	0,61	-0,781	984	0,435
	Kadın	540	3,03	0,61			
Korunmacı	Erkek	446	3,04	0,61	0,001	984	0,999
	Kadın	540	3,04	0,64			
Korumacı	Erkek	446	3,36	0,58	-1,854	984	0,064
	Kadın	540	3,43	0,59			
Dışsal Whistleblowing	Erkek	446	3,03	0,58	-1,391	984	,165
	Kadın	540	3,08	0,58			
İçsel Whistleblowing	Erkek	446	3,31	0,69	-1,470	984	,142
	Kadın	540	3,37	0,67			
Örgüt Kültürü Toplam	Erkek	446	3,07	0,44	-1,271	984	0,204
	Kadın	540	3,11	0,47			
Örgüt Sessizlik Toplam	Erkek	446	3,13	0,47	-1,079	984	0,281
	Kadın	540	3,17	0,49			
Whistle Toplam	Erkek	446	3,08	0,48	-1,631	984	0,103
	Kadın	540	3,14	0,51			

EK 6 Medeni Duruma Göre Analiz

Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sap.	t	sd	P
Katılım	Evli	716	3,26	0,64	1,337	984	0,181
	Bekar	270	3,2	0,63			
Tutarlılık	Evli	716	3,23	0,66	1,947	984	0,057
	Bekar	270	3,13	0,68			
Uyum Yeteneği	Evli	716	2,86	0,75	-1,665	984	0,096
	Bekar	270	2,94	0,68			
Vizyon	Evli	716	3,04	0,62	0,424	984	0,671
	Bekar	270	3,02	0,62			
Kabullenici	Evli	716	3,02	0,62	0,223	984	0,824
	Bekar	270	3,01	0,57			
Korunmacı	Evli	716	3,05	0,63	1,412	984	0,158
	Bekar	270	2,99	0,63			
Korumacı	Evli	716	3,42	0,57	1,938	984	0,053
	Bekar	270	3,34	0,6			
Dişsal Whistleblowing	Evli	716	3,06	0,57	,496	984	,620
	Bekar	270	3,04	0,60			
İçsel Whistleblowing	Evli	716	3,35	0,70	,505	984	,614
	Bekar	270	3,33	0,64			
Ktop	Evli	716	3,1	0,45	0,704	984	0,482
	Bekar	270	3,07	0,47			
Stop	Evli	716	3,16	0,47	1,495	984	0,135
	Bekar	270	3,11	0,49			
Wtop	Evli	716	3,12	0,5	0,524	984	0,6
	Bekar	270	3,1	0,5			

EK 7 Eğitim Durumlarına Göre Analiz

Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std. Sap.	sd	F	P
Katılım	3 yıl eğitim mezunu	16	3,04	0,68	3; 982	1,003	0,391
	Lisans	720	3,26	0,64			
	Yüksek Lisans	234	3,23	0,62			
	Doktora	16	3,08	0,65			
	Toplam	986	3,24	0,63			
Tutarlılık	3 yıl eğitim mezunu	16	3,01	0,61	3; 982	1,274	0,282
	Lisans	720	3,22	0,67			
	Yüksek Lisans	234	3,18	0,67			
	Doktora	16	2,99	0,69			
	Toplam	986	3,2	0,67			
Uyum Yeteneği	3 yıl eğitim mezunu	16	2,77	0,86	3; 982	2,342	0,072
	Lisans	720	2,86	0,74			
	Yüksek Lisans	234	2,96	0,71			
	Doktora	16	2,55	0,47			
	Toplam	986	2,88	0,73			
Vizyon	3 yıl eğitim mezunu	16	2,99	0,91	3; 982	0,098	0,961
	Lisans	720	3,03	0,61			
	Yüksek Lisans	234	3,03	0,64			
	Doktora	16	3,1	0,51			
	Toplam	986	3,03	0,62			
Kabullenici	3 yıl eğitim mezunu	16	2,96	0,69	3; 982	0,17	0,916
	Lisans	720	3,02	0,61			
	Yüksek Lisans	234	3,03	0,6			
	Doktora	16	2,94	0,51			
	Toplam	986	3,02	0,61			
Korunmacı	3 yıl eğitim mezunu	16	2,95	0,79	3; 982	0,253	0,859
	Lisans	720	3,04	0,64			
	Yüksek Lisans	234	3,02	0,6			
	Doktora	16	2,96	0,51			
	Toplam	986	3,04	0,63			

	3 yıl eğitim mezunu	16	3,1	0,76	3; 982	2,613	0,051
Korumacı	Lisans	720	3,41	0,59			
	Yüksek Lisans	234	3,4	0,56			
	Doktora	16	3,13	0,51			
	Toplam	986	3,39	0,58			
	3 yıl eğitim mezunu	16	2,83	0,75	3; 982	2,623	0,051
Dışsal Whistleblowing	Lisans	720	3,07	0,58			
	Yüksek Lisans	234	3,06	0,57			
	Doktora	16	2,71	0,54			
	Toplam	986	3,05	0,58			
	3 yıl eğitim mezunu	16	3,15	0,90	3; 982	1,053	0,368
İçsel Whistleblowing	Lisans	720	3,36	0,68			
	Yüksek Lisans	234	3,30	0,67			
	Doktora	16	3,29	0,70			
	Toplam	986	3,34	0,68			

EK 8 Branşa Göre Analiz

Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Branş	N	Ort.	Std. Sap.	t	sd	P
Katılım	Meslek	480	3,25	0,63	0,153	984	0,879
	Kültür	506	3,24	0,64			
Tutarlılık	Meslek	480	3,21	0,68	0,325	984	0,745
	Kültür	506	3,2	0,66			
Uyum Yeteneği	Meslek	480	2,86	0,7	-1,093	984	0,275
	Kültür	506	2,91	0,76			
Vizyon	Meslek	480	3,01	0,62	-1,081	984	0,28
	Kültür	506	3,05	0,62			
Kabullenici	Meslek	480	3	0,6	-0,937	984	0,349
	Kültür	506	3,04	0,61			
Korunmacı	Meslek	480	3,04	0,63	-0,064	984	0,949
	Kültür	506	3,04	0,63			
Korumacı	Meslek	480	3,41	0,59	0,649	984	0,516
	Kültür	506	3,38	0,57			
Dışsal Whistleblowing	Meslek	480	3,05	0,58	-,423	984	,672
	Kültür	506	3,06	0,58			
İçsel Whistleblowing	Meslek	480	3,38	0,70	,429	984	,668
	Kültür	506	3,31	0,67			
Ktop	Meslek	480	3,08	0,45	-0,633	984	0,527
	Kültür	506	3,1	0,46			
Stop	Meslek	480	3,15	0,48	-0,16	984	0,873
	Kültür	506	3,15	0,48			
Wtop	Meslek	480	3,12	0,49	0,577	984	0,564
	Kültür	506	3,1	0,51			

EK 9 Kadro Durumuna Göre Analiz

Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Ölçeği'nin Alt Boyutlarının İncelenmesi

	Kadro durumu	N	Ort.	Std. Sap.	t	sd	P
Katılım	Kadrolu	951	3,24	0,64	0,294	984	0,769
	Sözleşmeli	35	3,21	0,55			
Tutarlılık	Kadrolu	951	3,21	0,67	1,051	984	0,293
	Sözleşmeli	35	3,09	0,63			
Uyum Yeteneği	Kadrolu	951	2,89	0,74	1,141	984	0,254
	Sözleşmeli	35	2,74	0,50			
Vizyon	Kadrolu	951	3,02	0,62	-1,784	984	0,075
	Sözleşmeli	35	3,21	0,58			
Kabullenici	Kadrolu	951	3,02	0,61	0,436	984	0,663
	Sözleşmeli	35	2,98	0,45			
Korunmacı	Kadrolu	951	3,04	0,63	-0,309	984	0,757
	Sözleşmeli	35	3,07	0,51			
Korumacı	Kadrolu	951	3,40	0,59	0,714	984	0,475
	Sözleşmeli	35	3,33	0,48			
Dışsal Whistleblowing	Kadrolu	951	3,05	0,58	-,423	984	,672
	Sözleşmeli	35	3,10	0,51			
İçsel Whistleblowing	Kadrolu	951	3,35	0,69	,429	984	,668
	Sözleşmeli	35	3,30	0,59			
Ktop	Kadrolu	951	3,09	0,46	0,338	984	0,735
	Sözleşmeli	35	3,06	0,33			
Stop	Kadrolu	951	3,15	0,48	0,338	984	0,735
	Sözleşmeli	35	3,12	0,34			
Wtop	Kadrolu	951	3,11	0,50	0,403	984	0,687
	Sözleşmeli	35	3,08	0,37			

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Arıkan, S. (2004), *Girişimcilik Temel Bazı Kavramlar ve Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara.
- Alp, M. (2013). *Çalışanın İşvereni ve İş Arkadaşlarını İhbar Etmesi: Whistleblowing*. Beta Yayınları İstanbul.
- Asch, S. E. (1951). *Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. Groups, leadership, and men*, 222-236.
- Aydın, İ. P. (2001). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık.
- Bakan, İ., Büyükmeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım* (1. Baskı). İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Banisar, D. (2011) “Whistleblowing: International Standards and Developments” in Sandoval, I. (editor), *Corruption and Transparency: Debating the Frontiers between State, Market and Society* içinde. World Bank-Institute for Social Research UNAM, Washington, D.C.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Bowie, N., (1982). *Blowing the Whistle and Other `Why be Moral Questions?'*, Business Ethics, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ, 138-149.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied researchers*. Guilford Press
- Byrne, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows: Basic concepts, applications, and programming*. Sage.
- Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri”, T. Solmuş (ed). *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar* içinde, İstanbul: Epsilon Yayınları, ss. 85-109.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. ve A. Celil Çakıcı (2007). “Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma”, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21- 23 Kasım 2007c, ss. 481-489.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Daft, Richard L., Murphy, Jonathan and Willmott, Hugh (2010). *Organization Theory and Design* (1st Edition). North Way: CENGAGE Learning Business Press.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Doğan, Binali (2007). *Örgüt Kültürü* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Douglas, M. (1986), *How Institutions Think*, Syracuse, N.Y: Syracuse University Press.
- Dönmezer, Sulhi (1994). *Toplumbilim. Beta Basım Yayım Dağıtım*. İstanbul.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Durant, W. (1961). *Story of philosophy*. Simon and Schuster.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Akdeniz Üniversitesi İİBF.
- Erdoğan, İlhan (1994). *İşletmelerde Davranış*. Beta Basım Yayım Dağıtım A. fi., İstanbul.
- Eren, E. (2003). *Yönetim organizasyon*. Beta Basım.
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim* (3. Baskı). Ed.: Necdet Timur, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Erengül, B. (1997). *Kültür sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Eroğlu, Feyzullah (1996). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım Dağıtım A. fi., İstanbul, s. 109.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research* Reading, MA: Addison-Wesley, 6.
- Genç, Çağlar (2013). *Küreselleşme ve Kültürlerarası İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3025
- Goffee, R. & Jones, G. (2000). *Kurum kültürü* (Çev.: Kutmandu K.). Ankara: MediaCat.
- Gökalp, Ziya (1972), Hars ve Medeniyet, yeni ilavelerle 2. baskı, *Diyarbakır'ı Tanıtma ve Turizm Derneği Yayınları*. İş Matbaacılık ve Ticaret, Ankara.
- Güvenç, B. (2002). Kültürün ABC'si. (2.bs.), *Yapı Kredi Yayınları*, İstanbul.
- Handy, C. B. (1981). *Understanding Organization*. 2. Ed. Hazell Watson Ltd., Aylesbury
- Harold, K., & Heinz, W. (1990). *Essentials of Management*. New Delhi, Tata Mc Grawhill.
- Harris, M. (1987). *Cultural Anthropology*. Harper and Ross, 2nd edition.
- Hirschmann, A. O. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and Leadership: Putting Theory Into Practice*. Colombus OH: Batelle Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Vol. 2). London: McGraw-Hill.
- Huberts, L. (2004). Integrity of governance: What it is, what we know, what is done and where to go. New York, NY: Palgrave Macmillan; 2004.
- Jackson, S. E., & Cooper, C. L. (Eds.). (1997). *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in organizational behavior*. Wiley.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. Özdevcioğlu, M. & Karadal, H. (Ed.). *Örgütsel davranışta seçme konular: Organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar içinde*. Ankara: İlke Yayınevi. s. 155-167.

- Karasar, N. (1999). Bilimsel araştırma yöntemleri (4.bas), Ankara.
- Keith, D. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Sage.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)*. New York: Guilford Press.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar) 8*. İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Macmillan Inc.
- Kram, K. E., Douglas, T. Hall. (1996). *Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence. Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Ellen E. Kossek and Sharon A Lobel, eds.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo (2001). *Organizational Behavior (5. ed)*. Boston: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Nayır, D.Z. (2012). *Kurumsal Etik ve Whistleblowing*. İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Yayıncı: Kepita Medya Hizmetleri A.Ş.
- O'Neal, J. C. (2002). *Changing Minds: The Shifting Perception of Culture in Eighteenth-Century France*. University of Delaware Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Özgen, I. ve Sürgevil O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (ed). *Turizm işletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özgener Ş., Tanç A., Ulu S. (2009), Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi, İçinde: A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür (Eds), *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar* içinde. Kocaeli Umuttepe Yayınları.
- Özkalp, Enver (1995). *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116, Eskişehir.
- Özkalp, Enver ve Faruk Kocacık (1991). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:173, Eskişehir, s. 294.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2001). *Örgütsel Davranış (4. Baskı)*. Bursa: EKİN Basım Yayın Dağıtım
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2011). *Introduction to psychometric theory*. Routledge.

- Rousseau, D. M. (1990). Assessing Organisational Culture: The Case for Multiple Methods. Schneider, B.(ed.) *Organisational Climate and Culture*, içinde. Ch.5, Oxford: Jossey-Bass, cited in Cooper.
- Ryan, K.D. & Oestreich, D.K. (1991). *Driving fear out of the workplace: how to overcome the invisible barriers to quality, productivity and innivation*. San Francisco: Jossey&Bass.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Fourth Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A guide to structural equations modeling*. Hillsdale, NJ: Erl-baum.
- Silah, M. (2005). *Endüstride çalışma psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Stephans, P. R. (1989). *Organizational Behaviour Concepts: Caontioverrsies and Applications*. USA: Prentice Hall Inc.
- Stewart, T.A, (1997). *Entelektüel Sermaye*, Çev: Nurettin Elhüseyni, Mess yayın No:258, İstanbul.
- Şimşek, M. Şerif, T. Akgemci ve A. Çelik (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta.
- Taylor, E.B. (1958). *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture*. New York: Harper&Brothers.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Routledge.
- TDK (1998). *Türkçe Sözlük* (9. Baskı), Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*. American Psychological Association.
- Turhan, M. (1987). *Kültür Değişmeleri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfi Yayınları Yayın No 16.
- Unutkan, Göksel Ataman (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Vandekerckhove, Wim (2012). *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility: A Global Assessment*. Gower Publishing, Ltd.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. 1964. NY: John Wiley &sons, 45.

SÜRELİ YAYINLAR

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Ajzen, I., (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control*, Springer Berlin Heidelberg, 11-39.
- Ajzen, I., (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665-683.
- Akgemci, T., & Koçyiğit, N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Humanitas-uluslararası sosyal bilimler dergisi*, 1(1), 17-32.
- Akıntürk, Turgut (1991). Temel Hukuk. *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 17, Eskişehir.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, 11-36.
- Aktan, Ç. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 43-51.
- Aktaş H., Şimşek E., (2015). Bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında iş doyum ve duygusal tükenmişlik algılarının rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, vol.11, 205-230.
- Altman, Y., & Baruch, Y. (1998). Cultural theory and organizations: analytical method and cases. *Organization Studies*, 19(5), 769-785.
- Amah, O. E., & Okafor, C. A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Analoui, F., & Kakabadse, A. (1992). Unconventional practices at work: Insight and analysis through participant observation. *Journal of Managerial Psychology*, 7(5), 2-31.
- Armstrong, M., & Institute of Personnel Management. (1990). Management processes and functions. *Institute of Personnel Management*.
- Aydın, U. (2002). Whistleblowing of the Employee. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 2(2), 79-100.
- Aydın, U. (2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing), *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 79-100.
- Aytaç, Ö. (2007). Türk bürokrasi kültürü: Yönetimsel ve toplumsal bir perspektif, Ramazan, E. & Aytaç, Ö. (Ed.). "Kültürel bağlamda yönetimsel ve toplumsal bir perspektif" içinde, *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*. s. 149
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması.
- Bakar, Ş. (2012). Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama. *Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

- Banerjee, S., & Roy, S. (2014). Examining the Dynamics of Whistleblowing: A Causal Approach. *IUP Journal of Corporate Governance*, 13(2), 7.
- Banisar, D. (2006). Freedom of information around the world 2006: A global survey of access to government information laws. *Privacy International*.
- Barley, R. S. (1983). Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 393-413.
- Barry, B. (2007). Free speech at work (and beyond). *Melbourne Review: A Journal of Business and Public Policy*, The, 3(2), 20.
- Bayat, B. (2002). Örgütlerde Güdülenme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme-Kaçınma Davranışlarını Açıklamada Kullanılabilecek Bir Model: Öğrenilmiş Çaresizlik, *Gazi Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi*, Sayı:3, ss.1-14, Ankara
- Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41(2): 1-72.
- Berry, B. (2004). Organizational culture: A framework and strategies for facilitating employee “whistleblowing”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), 1-11.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., Nielsen, M. B., & Matthiesen, S. B. (2010). Silence is golden? Characteristics and experiences of self-reported “whistleblower”s. *European journal of work and organizational psychology*, 20(2), 206-238.
- Blensinkopp J., Marisa S. E. (2008) “On not Blowing the Whistle: Quiscent Silence as an Emotion Episode”, *Research on Emotion in Organizations*, Vol.4, ss. 181-206.
- Botero, I. C., & Dyne, L. V. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Bouville, Mathieu (2008). Whistle-Blowing and Morality. *Journal of Business Ethics*, 81, 579-585.
- Bowen, F., Blackmon K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozbel, S., & Palaz, S. (2007). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve hukuki sonuçları. *TİSK Akademi*, 1, 66-81.
- Bryant, M., & Wolfram Cox, J. (2004). Conversion stories as shifting narratives of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 578-592.
- Bucka, D., & Kleiner, B. H. (2001). Whistleblowing in the aerospace and defence industries. *Managerial Law*, 43(1/2), 50-56.
- Bulut, Y. (2015). Sosyal ve Siyasal Arasına Sıkışmış Bir Düşünür: Ziya Gökalp ve Hars-Medeniyet Kuramı. *Sosyoloji Konferansları*, 52.
- Burçin, N. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Adana:Çukurova Üniversitesi.

- Celep, C. ve T. Konaklı. (2012). Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki. *e-International Journal of Educational Research*, 3.4, 65-88.
- Chen, A. Y., Sawyers, R. B., & Williams, P. F. (1997). Reinforcing ethical decision making through corporate culture. *Journal of Business Ethics*, 16(8), 855-865.
- Chiu, R. K. (2003). Ethical judgment and “whistleblowing” intention: Examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 65-74.
- Cho, Y.J. & Hyun Jin Song (2015). Determinants of Whistleblowing Within Government Agencies; *Public Personnel Management*, Vol. 44(4) 450–472
- Civelek, M. E., Asci, M. S., & Çemberci, M. (2015). Identifying silence climate in organizations in the framework of contemporary management approaches. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(4), 36.
- Cullen, J.B., Parboteeah K.P. ve Victor. B. (2003), “The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commitment: A Two-Study Analysis”, *Journal Of Business Ethics*, Vol.46, pp. 127-141.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Eren, E. (2007). Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl, 18.
- Çelik, M. & Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performmansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracı Rolü, *Ege Akademik Bakış*, 13 (1),11-20.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Dasgupta, S. ve A. Kesharwani. (2010). Whistleblowing: A Survey of Literature. *The IUP Journal of Corporate Governance*. 9.4, 57-70.
- Daşcı, E., & Cemaloğlu, N. (2016). The development of the organizational silence scale: Validity-reliability study. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 32–45.
- Davis, A. J., & Konishi, E. (2007). Whistleblowing in Japan. *Nursing ethics*, 14(2), 194-202.
- De Witte, Karel and Van Muijen, Jaap J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 497-502.
- Demirtaş, Ö. (2014). "İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü/The “whistleblowing” impact on ethical climate: Moderator role of mobbing perception." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 43(1). 136.
- Demirtaş, Ö., ve Biçkes, D. M. (2014). Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 16(2).

- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Denison, Daniel R. And Mishra, Aneil K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*. 6(2), 204-223.
- Denison, Daniel, Janovics, Jay, Young, Joana and Cho, Hee J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Working Papers.
- Dill, D. D. (1982). The management of academic culture: Notes on the management of meaning and social integration. *Higher education*, 11(3), 303-320.
- Donkin, M., Smith, R., & Brown, A. J. (2008). How do officials report? Internal and external “whistleblowing”. *Whistleblowing in the Australian public sector*, 83-108.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dyne, L.V., Soon, A.& Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Eaton, T. V. ve M. D. Akers. (2007). Whistleblowing and Good Governance. *The CPA Journal*. 77.6, 66-71.
- Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. *Voice and silence in organizations*, 83-109.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-69.
- Elias, R, Z. Farag, S. Magdy. (2015). The Relationship Between Professional Skepticism And Whistleblowing: Evidence Of A Retaliation Effect. *Franklin Business & Law Journal*. 2015(3), p1-28. 28p. 5 Charts.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., & Öztürk, A. G. U. C. (2011). Sessizlik Gidabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2).
- Fasterling, B., & Lewis, D. (2014). Leaks, legislation and freedom of speech: How can the law effectively promote public-interest “whistleblowing”? *International Labour Review*, 153(1), 71-92.
- Ferris, K. R. (1977). A test of the expectancy theory of motivation in an accounting environment. *Accounting Review*, 605-615.
- Fettahlioğlu, Ö. O., Demir S. (2014), Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 45.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6), 686-706.

- Finn, D. W., & Lampe, J. C. (1992). A study of "whistleblowing" among auditors. *Professional Ethics, A Multidisciplinary Journal*, 1(3/4), 137-168.
- Firtko, A. ve D. Jackson. (2004). Do the Ends Justify the Means? Nursing and the Dilemma of Whistleblowing. *Australian Journal of Advanced Nursing*. 23(1), 51-56.
- Fujio, M. (2004). Silence during intercultural communication: A case study, *Corporate Communications*, 9(4), 331-339.
- Gerçek, H. (2005). Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi. *Madencilik Dergisi*. 44.4, 29-38.
- Gökçe, A. T., & Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Tercihleri ile Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1).
- Gökçe, A.T., (2014). Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 261-282.
- Graham, J. W. (1989). Whistle blowing as organizational citizenship behavior and/or civic duty. In *annual meeting of the American Society of Criminology, Reno, NV*.
- Grant, C. (2002). Whistle blowers: Saints of secular culture. *Journal of Business Ethics*, 39(4), 391-399.
- Güçlü, N. (2006). Örgüt Kültürü. Gazi Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*. 28(6):9 147-159.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (3) 48-75.
- Gürçay, Cemile (2001). İşletmelerde "örgüt kültürü" faktörlerinin farklı boyutlarda oluşmasında sektörel farklılığın etkisi: hizmet ve sanayi sektörlerindeki yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları, *İş, Güç Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1).
- Halis, M. (2001). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı4, 109-135.
- Harvey, C. R. (1988). The real term structure and consumption growth, *Journal of Financial Economics*, 22(2), 305-333.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, 52 (5): 43-60.
- Hawkins, P. (1997). Organizational culture: Sailing between evangelism and complexity. *Human Relations*, 50(4), 417-440.
- Henik, E. (2008). Mad as hell or scared stiff? The effects of value conflict and emotions on potential whistle-blowers. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 111-119.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*. 41(4), 1539-1554
- Hollander, E. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review* 65 (2): 117-127.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). *Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit*. Articles, 2.

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, X., Vliert, E. V. D., & Vegt, G. V. D. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Hyde, P. (2016). A Wicked Problem? Whistleblowing in Healthcare Organisations: Comment on " Cultures of Silence And Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organisations". *International journal of health policy and management*, 5(4), 267.
- Isaac, R. G., Zerbe, W. J., & Pitt, D. C. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory. *Journal of Managerial Issues*, 212-226.
- İlhan, T. (2006). Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20 (2): 273-309.
- Jensen, J.V. (1987). Ethical tension points in "whistleblowing". *Journal of Business Ethics*, 6(4), 321-328.
- Kağıtçıbaşı, C. (2004). Culture and child development, *Encyclopedia of Applied Psychology*, 1, 329-338.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames, *American psychologist*, 39(4), 341.
- Kaplan Jr, S. E., Schultz Jr, J. J. (2007). Intentions to report questionable acts: An examination of the influence of anonymous reporting channel, internal audit quality, and setting. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 109-124.
- Kaptein, M. (2011). From inaction to external "whistleblowing": The influence of the ethical culture of organizations on employee responses to observed wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 513-530.
- Karaca, H. (2013). An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations: Turkish national police case. *European scientific journal*, 9(23).
- Karacaoğlu, K., A. Cingöz. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23.
- Karacaoğlu, K., C. Küçükköylü. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Academic Review*, 15(3).
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 20. Ss:457-478
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (1-2): 265-283.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye Dergisi*, Sayı 155, Temmuz-Aralık 2008.

- Kenneth S. Pope PhD, ABPP (2015). Steps to Strengthen Ethics in Organizations: Research Findings, Ethics Placebos, and What Works, *Journal of Trauma & Dissociation*, 16:2, 139-152, DOI: 10.1080/15299732.2015.995021
- Kılavuz, Raci, (2002). Yönetmel Etik ve Halkın Yönetmel Etik Oluşumuna Etkileri. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık, 26(2), 255-66
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- King, G. (2000). The implications of differences in cultural attitudes and styles of communication on peer reporting behaviour. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 7(2), 11-17.
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Köse, S., Tetik, S. & Ercan, C. (2001). "Örgüt kültürü"nü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L., & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 536-545.
- Kulualp, H. G., & Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal*, 11(5), 49-58.
- Lachman, V.D. (2008). Whistleblowing: Role of Organizational Culture in Prevention and Management. *Medsurg Nursing*. 17.4, 265-267.
- Larmer, R. A. (1992). Whistleblowing and employee loyalty. *Journal of Business Ethics*, 11(2), 125-128.
- Latane, B., & Darley, J. M. (1968). Group inhibition of bystander intervention in emergencies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(3), 215.
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Lewis, D. (2006). The contents of "whistleblowing"/confidential reporting procedures in the UK: Some lessons from empirical research. *Employee Relations*, 28(1), 76-86.
- Lewis, D., Bebbington, A. J., Batterbury, S. P. J. (2003). Practice, Power and Meaning: Frameworks for Studying Organizational Culture In Multi-Agency Rural Development Projects. *Journal of International Development*. 15 (6): 541-557.
- Lewis, D., Ellis, C. A., Kyprianou, A., & Homewood, S. (2001). Whistleblowing at work: the results of a survey of procedures in further and higher education. *Education and the Law*, 13(3), 215-225.

- Lunenburg, F.C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- MacGregor, J. M. Robinson ve M. Stuebs. (2014). Creating an Effective Whistleblowing Environment. *Strategic Finance*. 96, 35-40.
- MacNab, B. R., Worthley, R. (2008). Self-efficacy as an intrapersonal predictor for internal “whistleblowing”: A US and Canada examination. *Journal of Business Ethics*, 79(4), 407-421.
- MacNab, B., Brislin, R., Worthley, R., Galperin, B. L., Jenner, S., Lituchy, T. R., ... & Bess, D. (2007). Culture and ethics management whistle-blowing and internal reporting within a NAFTA Country context. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 5-28.
- Mannion, R., Davies, H. T. (2015). Cultures of silence and cultures of voice: the role of “whistleblowing” in healthcare organisations. *International journal of health policy and management*, 4(8), 503.
- Mansbach, A. ve Y.G. Bachner. (2010). Internal or External Whistleblowing: Nurses’ Willingness to Report Wrongdoing. *Nursing Ethics*. 17.4, 483-490.
- Mayhew, M. J., Grunwald, H. E., & Dey, E. L. (2006). Breaking the silence: Achieving a positive climate for diversity from the staff perspective. *Research in Higher Education*, 47(1), 63-8. <http://dx.doi.org/10.1007/s11162-004-8152-z>
- Mcgill, M., & Slocum, J. (1993). Unlearning the Organization. *Organizational dynamics*. 22(2), 67-79.
- Mclain, D. L., & Keenan, J. P. (1999). Risk, information, and the decision about response to wrongdoing in an organization. *Journal of Business Ethics*, 19(3), 255-271.
- Mengenci, C. (2015). Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey. *International Business Research*, 8(5), 223.
- Mercan, N., A. Altınay ve Y. Aksanyar. (2012). Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4.2, 167-176.
- Mesmer-Magnus, J.R ve C. Viswesvaran. (2005). Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*. 62.3, 277-297.
- Miceli, M. P. (2004). Whistle-Blowing Research and The Insider: Lessons Learned and Yet to Be Learned. *Journal of Management Inquiry*, 13 (4), 364-366.
- Miceli, M. P. and Near, J. P. (1984). The Relationships among Beliefs, Organizational Position and Whistle-Blowing Status: A Discriminant Analysis. *Academy of Management Journal*, 27 (4), 687-705.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1985). Characteristics of organizational climate and perceived wrongdoing associated with whistle-blowing decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.

- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2009). A word to the wise: How managers and policy-makers can encourage employees to report wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 379-396.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Schwenk, C. R. (1991). Who blows the whistle and why?. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(1), 113-130.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T., & Van Scotter, J. R. (2012). Predicting employee reactions to perceived organizational wrongdoing: Demoralization, justice, proactive personality, and whistle-blowing. *Human Relations*, 65(8), 923-954.
- Miceli, M. P., Rehg, M., Near, J. P., & Ryan, K. C. (1999). Can laws protect whistle-blowers? Results of a naturally occurring field experiment. *Work and occupations*, 26(1), 129-151.
- Miller, D. T., & McFarland, C. (1987). Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity. *Journal of Personality and social Psychology*, 53(2), 298.
- Milliken F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F.J. & Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Mitchell, R. Terrence. Review: In Search of Excellence versus The Best 100 Best Companies to Work for in America: A Question of Perspective and Values, *The Academy of Management Review*, 10(2), 1985, 350-354.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), 16-22.
- Mooji, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede Model. *International Journal of Advertising*, 29(1), 88-90.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, 25, 31-35.
- Murat, G., Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(5): 120.
- Mwaura, G., Sutton J., Roberts , D.(1998). Corporate and National Culture An Irreconcilable Dilemma for the Hospitality Manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 10 (6): 212-220.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- Nam, D. I., & Lemak, D. J. (2007). The whistle-blowing zone: applying Barnard's insights to a modern ethical dilemma. *Journal of Management History*, 13(1), 33-42.

- Nayır, D. Z., & Herzig, C. (2012). Value orientations as determinants of preference for external and anonymous “whistleblowing”. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 197-213.
- Near, J.P., Miceli, M.P. (1996). Whistle-blowing: myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.
- Near, J.P., Miceli, M.P., (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle- Blowing. *Journal of Business Ethics*. 4.1, 1-16.
- Near, J.P., Miceli. M.P., (1995). Effective Whistle-Blowing. *The Academy of Management Review*. 20.3, 679-708.
- New Scientist, 9 Dec. 1971: 69
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Oğuz, E.S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı, *H.Ü. Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28 (2): 123-139.
- Organ, D. & Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour', *The Journal of Social Psychology*, 135 (3), 339-350.
- Oudenhoven, J. P. (2001). Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study. *International Journal of Intercultural Relations*. 25 (1): 89-107.
- Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özler, D.E., M.D. Şahin ve C.G. Atalay. (2010). Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(2), 169-194.
- Özsoy, N., & Bedük, A. (2015). The Relationship Between Whistleblowing and Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(4), 146-156.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of “whistleblowing”: A comparison of South Korea, Turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939.
- Perks, S. ve E. Smith. (2008). Employee Perceptions Regarding Whistle-Blowing in the Workplace: A South African Perspective. *Empirical Research*. 6.2, 15-24.
- Perlow L., S. Williams. (2003). Is Silence Killing Your Company?. *Harvard Business Review*, , 31(4). 18-23.
- Dahler-Larsen, P. (1994). Corporate culture and morality: Durkheim-inspired reflections on the limits of corporate culture. *Journal of Management Studies*, 31(1), 1-18.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Piderit Sandy K. ve Susan J. Ashford, (2003). Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1476-1502.

- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- Pinder, C.C. & Harlos, H.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-69.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Poškienė, A. (2006). Organizational culture and Innovations. *Engineering economics*, 1(46), 45-50.
- Premeaux, S. & Bedeian, A. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Qusqas, F. ve B.H. Kleiner. (2001). The Difficulties of Whistleblowers Finding Employment. *Management Research News*. 24.3/4, 97-100.
- Ranasinghe, J.A.A.S. (2007). Whistle-blowing-A failure of organisational culture?. *Financial Times*. 42.25.
- Rehg, M.T., M.P. Miceli, J.R.V. Scotter. (2008). Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships. *Organization Science*. 19.2, 221-240.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. *Organizational climate and culture*, 1, 5-39.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 253-263.
- Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. (2006). Ethical climates and contextual predictors of whistle-blowing. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 216-244.
- Rowlinson, M., & Procter, S. (1999). Organizational culture and business history. *Organization Studies*, 20(3), 369-396.
- Runge, J. B., Hames, D.S. (2004). The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension. *The Leadership & Organization Development Journal*. 25(5):411-423.

- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Sağnak, Mesut (2005). The Primary Schools Principals' and Teachers' Perception and Satisfaction Levels Related to Ethical Climate Types. *Eurasian Journal of Educational Research*, 203-211.
- Sanchez, J. C., Yurrebaso, A. (2009). Group Cohesion: Relationships With Work Team Culture. *Psicothema*. 21(1): 97-104.
- Sayğan, S., & Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (“whistleblowing”) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23
- Schneider, W. (1999). Why Good Management Ideas Fail—Understanding Your Corporate Culture. *Paradigm Shift International, USA*.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Sims, Randi L. and Keenan, John P. (1998). Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411-421.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. Silence: interdisciplinary perspectives. *Berlin; New York: Mouton de Gruyter*, 39-61.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual differences*, 42(5), 893-898.
- Stephen Bolsin: Whistleblower on the Bristol scandal (2016). *BMJ*, 352 :i1328
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve Örnek uygulamalar. *Türk psikoloji yazıları*, 3(6), 49-74.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). *Using multivariate statistics*.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37- 68.
- Tavakoli, A. A., Keenan, J. P., & Cranjak-Karanovic, B. (2003). Culture and “whistleblowing” an empirical study of Croatian and United States managers utilizing Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43(1-2), 49-64.
- Tavakoli, A.A., J.P. Keenan ve C.B. Karanovic. (2003). Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions, *Journal of Business Ethics*, 43.1/2, 49-64.
- Teo, H., & Caspersz, D. (2011). Dissenting discourse: Exploring alternatives to the “whistleblowing”/silence dichotomy. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 237-249.
- Thompson, Dennis F., (1985) “The Possibility of Administrative Ethics”, *Public Administration Review*, september-October, s.555-61
- TIME, “Persons Of The Year”, Special double issue, 30.12.2002/06.01.2003, s.36-62

- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 13-28.
- Tittenbrun, J. (2014). Talcott Parsons' economic sociology. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, (13), 20-40.
- Topaloğlu, M., & Kara, D. (2004). Örgütsel kültürün yöneticilerin yönetsel davranışları üzerindeki etkileri. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 121-141.
- Turkey: Phase 2, Report on the Application of the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and the 1997 Revised Recommendation on Combating Bribery in International Business Transactions, 7 December 2007.
- Tülübaşı, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-1).
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5(2), 140-157.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Velasquez, M. G., & Velazquez, M. (2002). *Business ethics: Concepts and cases* (Vol. 111). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Verschoor, Curtis C. (2010). We Need More Whistleblowers. *Strategic Finance*, May, 15-16.
- Victor, Bart and Cullen, John B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Vinten, G. (2010). Whistleblowing Towards Quality. *The TQM Magazine*. 12.3, 166-171.
- Hoffman, W. M., & Schwartz, M. S. (2015). The Morality of Whistleblowing: A Commentary on Richard T. De George. *Journal of Business Ethics*, 127(4), 771.
- Watson, Tony J. (2004). *Sociology, Work and Industry* (4th Edition). New York: Taylor & Francis Group.
- Yaman, E. (2008). Üniversiteler ve etik: Baskılar ya da psikolojik şiddet. *İş Ahlakı*, 1, 81-98.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psikoşiddet*. Ankara: Nobel.
- Yaman, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(1), 547-578.
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). "Örgüt kültürü" nün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim Ve Bilim Dergisi/Journal Of Higher Education And Science*, 4(1), 36-50.
- Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö., & Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğretmenler çok şey mi bekliyor? Psikoşiddet mağduru öğretmenler üzerine. *Uluslararası İnsan Bilimleri*, 7(1), 1136- 1151.
- Yarbrough, L., Morgan, N.A., and Vorhies, D.W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, (39), 555-573.

- Yılmaz, E.G. (2009). Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 6, 1-32.
- Yücel, C., & Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Zamanou, Sonia and Glaser, Susan R. (1994). Moving toward participation and involvement. Managing and measuring organizational culture. *Group & Organization Management*, 19(4), 475-502.
- Zerubavel, E. 2006. The elephant in the room: Silence and denial in everyday life. New York: NY, Oxford University Press.
- Zhang J., R. Chiu ve L. Wei (2009). Decision-Making Process of Internal Whistleblowing Behavior in China: Empirical Evidence and Implications. *Journal of Business Ethics*. 88, 25-41.

TEZLER

- Alparslan, A.M. (2010). Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve "örgüt kültürü" ilişkisi üzerine bir uygulama, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman*
- Bayram, T. Yalçın (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Brinsfield, Chad T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors, *Doktora Tezi*, The Ohio State University, Labor and Human Resources Graduate Program, America.
- Çınar, Orhan (1999). Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme: Elektronik ve Ttektstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Hammal, G. (2006). Task and relationship orientations of organizational culture in the framework of metaphorical perspective. *Master's Thesis, University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration, Tartu*.
- İnaloğlu, S. (1998). Hastanelerde Örgütsel Kültür: HÜ İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Bir Uygulama. Organizational Culture in Hospitals. *Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Koyuncu, O. (2010). Bireyci ve toplulukçu kültürün yönetim üzerine etkileri: yönetici adayları üzerinde bir araştırma. *Doktora tezi*. Sosyal Bilimler

- Nemli, H. (2007). Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Premeaux, S.F. 2001. Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace. *Yayınlanmamış doktora tezi*. Louisiana State University, Baton Rouge.
- Sayğan, S. (2011). Whistleblowing ve örgütsel etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahal, E. (2005). Akademik örgütlerde “örgüt kültürü” ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi’nde doktora yapan araştırma görevlilerinin “örgüt kültürü”ne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, GYTE, Kocaeli.
- Şekerli, H. (2013). Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taşkıran, E. (2010), Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tiryaki, T., (2005). “Örgüt kültürü”nün örgütsel bağlılık üzerine etkileri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Turan, A. (2011). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Örgüt Kültürü ve Liderlik Etkileşimi. *Yüksek Lisans Tezi*, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Yalazan, A. (2006). Genel liselerde yaratıcı “örgüt kültürü” oluşturmada okul yöneticilerinin rollerinin değerlendirilmesi (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği). *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Yaman, E. (2007). Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÇEVİRİMİÇİ KAYNAKLAR

- Ernest A. Fitzgerald. (n.d.).
<http://www.af.mil/AboutUs/Biographies/Display/tabid/225/Article/107066/a-ernest-fitzgerald.aspx>. - US Air Force. (27 Eylül 216).
- Ersin, B. T., B. İkiler, A. Moroğlu (2016). Whistleblower policies in Turkey: the employment, criminal law, and data protection perspectives, Corporate Crime, Fraud and Investigations Multi-jurisdictional Guide 2015/16. *Practical Law*.
<http://uk.practicallaw.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1248029053222&ssbinary=true>
(11 Haziran 2016).
- ILO C 158 No'lu Hizmet İlişisine Son Verilmesi Sözleşmesi. (2015).
http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377301/lang--tr/index.htm. (27 Temmuz 2016).
- Istanbul Provincial National Education Statistics Örgün Eğitim Formal Education 2015/'16 Taslak Kitabı
https://istanbul.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_04/12163411_2015/2016_Ystatistik_KitabY_Taslak.pdf. (15 Mayıs 2016).
- Jan Karski. (n.d.). MSZ,
http://www.ms.gov.pl/en/foreign_policy/public_diplomacy/the_year_of_jan_karski/about_jan_karski. (27 Eylül 2016).
- Krishnan, S. (2011). Whistle Blowing Gets Real.
<https://xa.yimg.com/kq/groups/20895308/53759337/name/whistle.pdf>. (27 Temmuz 2016).
- LRN, (2007). Ethics Study: Employee Engagement. The Health Care Compliance Association.
http://www.hcca-info.org/Portals/0/PDFs/Resources/library/EmployeeEngagement_LRN.pdf (27 Temmuz 2016).
- Martin, B. (2007). Corporate Culture: Poison for Whistleblowers.
<https://www.uow.edu.au/~bmartin/pubs/97whistle03.html> (05 Aralık 2015).
- Moss, S. (2016). *Organizational citizenship behavior*. *Sicotests.com*.
<http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=272> (29 Temmuz 2016).
- OECD (2011). <https://www.oecd.org/g20/topics/anti-corruption/48972967.pdf> (14 Nisan 2016).
- OECD (2012). Whistleblower protection: encouraging reporting.
<http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50042935.pdf>. (15 Nisan 2016).
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises. (2008). Section II, General Policies, 14,
<https://www.oecd.org/corporate/mne/1922428.pdf>. (28 Temmuz 2016).
- Olgun:, E. (2016). Eskişehirsporun Unutulmaz Kalecisi Hakan Olgun, *Haber 3*.
<http://www.haber3.com/eskisehirsporun-unutulmaz-kalecisi-hakan-olgun-936029h.htm>. (20 Temmuz 2016).
- Peter Rost (doctor). (n.d.). http://www.nytimes.com/2005/06/08/business/at-pfizer-the-isolation-increases-for-a-whistleblower.html?_r=0. *New York Times*. (27 Eylül 2016).

- Ravishankar, L. (2003). *Encouraging Internal Whistleblowing - Resources - Business Ethics - Focus Areas - Markkula Center for Applied Ethics - Santa Clara University. Scu.edu.* <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/encouraging-internal-whistleblowing/>. (27 Temmuz 2016).
- Savage C, E. Huettelman. (2013). Manning Sentenced to 35 Years for a Pivotal Leak of U.S. Files, New YorkTimes, http://www.nytimes.com/2013/08/22/us/manning-sentenced-for-leaking-government-secrets.html?ref=collection%2Ftimestopic%2FManning%2C%20Bradley%20E.&action=click&contentCollection=timestopics®ion=stream&module=stream_unit&version=latest&contentPlacement=18&pgtype=collection. (13 Haziran 2016).
- Shimabukuro, J. & Whitaker, L. (2012). *Whistleblower Protections Under Federal Law: An Overview. CRS Report for Congress.* <https://fas.org/sgp/crs/misc/R42727.pdf>. (27 Temmuz 2016).
- Türk Ceza Kanunu (2004). *Tbmm.gov.tr.* <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html>. (27 Temmuz 2016).
- Wolfe S., Worth M., Dreyfus S., Brown A.J. (2014). Whistleblower Protection Laws in G20 Countries Priorities for Action, Final Report. <https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Hinweisgebersysteme/Whistleblower-Protection-Laws-in-G20-Countries-Priorities-for-Action.pdf>. (5 Şubat 2016).
- Worth, M. (2015). Whistleblowing In Europe Legal Protections For Whistleblowers In The EU. Transparency International. https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Hinweisgebersysteme/EU_Whistleblower_Report_final_web.pdf. (27 Temmuz 2016).
- YÖK Tez Merkezi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>. (27 Temmuz 2016).