

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

**WHISTLEBLOWING İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ İHSAN YILMAZ

İstanbul, 2014

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

**WHISTLEBLOWING İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

ALİ İHSAN YILMAZ

Danışman: PROF.DR. CANAN ÇETİN

İstanbul, 2014



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ALİ İHSAN YILMAZ'ın WHISTLEBLOWING İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 30.09.2014 tarih ve 2014-34/42 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...21/10/2014

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1. Tez Danışmanı Prof. Dr. CANAN ÇETİN	
2. Jüri Üyesi Yrd. Doç. Dr. MEHMET EMİN OKUR	
3. Jüri Üyesi Doç. Dr. BELİZ DERELİ	

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı	: Ali İhsan YILMAZ
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof.Dr. Canan ÇETİN
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Ekim 2014
Anahtar Kelimeler	: Whistleblowing, İşten Ayrılma Niyeti, Örgüt Kültürü,

ÖZET

WHISTLEBLOWING İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

Whistleblowing bir örgütte etik ve yasal olmayan davranış ve uygulamaları ifşa etmek olarak tanımlanmaktadır. Halk sağlığına uygun olmayan gıda üretmek, insan hakları ihlali, kaçak işçi çalıştırmak, vergi kaçakçılığı, işletmenin kaynaklarının israfı gibi davranışlar etik ve yasal olmayan davranışlar olarak değerlendirilirken bu davranışların gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışındaki taraflara duyurulması çok önemlidir. Whistleblowing eylemini yapabilmek için örgütte etiğe dayalı güçlü bir örgüt kültürü gereklidir. Ayrıca whistleblowing eyleminde bulunan kişiler, hem çalışma arkadaşları hem de yönetimce köstebek, ispiyoncu, bozguncu gibi kötü yakıştırmalara, kara listeye alınmaya ve dışlanmaya maruz kaldıklarından işten ayrılma niyeti içine girebilmektedirler.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde whistleblowing kavramı, ikinci bölümde işten ayrılma niyeti, üçüncü bölümde örgüt kültürü, dördüncü bölümde whistleblowing ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgüt kültürünün rolü ve son bölümde konuyla ilgili araştırma kısmı yer almaktadır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ali Ihsan YILMAZ
Field : Business Administration
Programme : Management and Organization
Supervisor : Prof.Dr. Canan CETIN
Degree Awarded and Date : Master – October 2014
Keywords : Whistleblowing, Turnover Intention, Organizational Culture

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN WHISTLEBLOWING AND TURNOVER INTENTION

Whistleblowing is described as disclose unethical and illegal behaviors and practices in an organization. Unethical and illegal behaviors are to produce food unfit for public health, violation of human rights, to employ illegal workers, tax evasion, a waste of the resources of business. To announced these behaviors in organization and parties out of organization is very important. In order to make the whistleblowing action is required a strong organizational culture based on ethics. Also the individual in the act of whistleblowing(whistleblower) may intent to leave because of retaliation that made by his/her colleagues and managers. Whistleblower may exposed to exclusion, blacklisting and bad ascriptions like rat, snitch, defeatist.

This study consists of five sections. In the first section the concept of whistleblowing, in the seconde section turnover intention, in the third section organizational culture, in the fourth section the role of organizational culture in the relationship between whistleblowing and turnover intention, and in the last section research part is located.

ÖNSÖZ

Bu çalışmada emeği geçen, beni motive eden ve yardımını esirgemeyen muhterem hocam Prof.Dr. Canan ÇETİN'e; yardımlarından dolayı Öğrt.Grv.Dr. Ata ÖZDEMİRCİ'ye ve Arş.Grv. Ömer Faruk OKTAR'a; tüm çalışma arkadaşlarıma, memur arkadaşım-ağabeyim Mehmet ÖZTÜRK'e, kıymetli arkadaşım Ümran BİLKAY'a, nişanlım SEVGİ'ye ve beni maddi-manevi destekleyen aileme teşekkür ederim.

İstanbul, 2014

Ali İhsan YILMAZ

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM : WHISTLEBLOWING (ETİK VE YASAL OLMAYAN DAVRANIŞI BİLDİRME)	2
1.1. İşletmeler Açısından Whistleblowingin Önemi	2
1.2. Whistleblowing Tanımı.....	5
1.3. Whistleblower Tanımı.....	7
1.4. Whistleblowing Yapılma Nedenleri.....	10
1.5. Whistleblowinge Konu Olan Eylemler	11
1.6. Whistleblowing Süreci.....	12
1.7. Whistleblowingi Etkileyen Faktörler	14
1.8. Whistleblowing Türleri-Boyutları.....	14
1.8.1. İçsel Whistleblowing	15
1.8.2. Dışsal Whistleblowing	17
1.9. Whistleblowing İçin Gerekli Koşullar	18
1.10. Whistleblowerların Maruz Kaldığı Olumsuzluklar ve Misilleme (Retaliation).....	19
1.11. Farklı Perspektiflerden Whistleblowing.....	23
1.11.1. Prososyal Davranış Olarak Whistleblowing.....	23
1.11.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Olarak Whistleblowing	24
1.12. Whistleblowingin İşgörene, Örgüte ve Ülkeye Etkileri	24
1.13. Whistleblowing Nedeniyle Oluşacak Sorunların Önlenmesi	26
İKİNCİ BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ	29
2.1. İşletmeler Açısından İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	29

2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Tanımı	31
2.3. İşten Ayrılma Niyeti Oluşum Süreci	32
2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	33
2.4.1. İşletme Dışı Nedenler	34
2.4.2. İşletme İçi Nedenler	35
2.4.3. Kişisel Yaşam Koşullarıyla İlgili Nedenler	36
2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	39
2.6. İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkili Kavramlar	42
2.6.1. İş Tatmini	42
2.6.2. Örgütsel Bağlılık	43
2.6.3. İş Stresi	44
2.6.4. Tükenmişlik	44
2.7. İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılması	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	49
A. KÜLTÜR	49
1. Kültür Kavramı	49
2. Kültürün Özellikleri	50
3. Kültür Çeşitleri	50
3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür	51
3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür	51
3.3. Karşı Kültür	51
4. Kültürün Sonuçları	52
B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	52
1. İşletmeler Açısından Örgüt Kültürünün Önemi	54
2. Örgüt Kültürünün Tanımı	55
3. Örgüt Kültürünün Öğeleri	57
3.1. Temel Değerler	57
3.2. Normlar	58
3.3. İnançlar	58

3.4. Tutumlar.....	58
3.5. Liderler ve Kahramanlar	58
3.6. Temel Varsayımlar.....	59
3.7. Artefaktlar.....	59
3.8. Dil	59
3.9. Hikayeler ve Mitler	59
3.10. Semboller	60
3.11. Törenler.....	60
3.12. Ayinler	60
3.13. Adetler.....	60
4. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	60
5. Örgüt Kültürünün Özellikleri	63
6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	65
7. Örgüt Kültürünün Yararları.....	67
8. Örgüt Kültürünün Değişimi.....	68
9. Örgüt Kültürünün Boyutları	69
10. Örgüt Kültürünün Sonuçları.....	72
11. Örgüt Kültürü İle İlişkisi Olan Kavramlar	73
11.1. Örgüt İklimi	73
11.2. Örgüt Kimliği.....	73
11.3. Örgüt İmajı.....	74
11.4. İletişim	74
11.5. Örgütsel Sosyalleşme.....	74
12. Örgüt Kültürü Tipleri	74
12.1. Harrison ve Handy Modeli.....	75
12.2. Deal ve Kennedy Modeli	76
12.3. Miles ve Snow Modeli.....	77
12.4. Parsons Modeli.....	78
12.5. Peters ve Waterman Modeli.....	78
12.6. Ouchi Modeli	79
12.7. Quinn ve McGrath Modeli.....	79

12.8. Toyohiro Modeli	80
-----------------------------	----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: WHISTLEBLOWING İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ 81

4.1. Whistleblowing ve Örgüt Kültürü	81
4.2. Örgüt Kültürü ve İşten Ayrılma Niyeti.....	88
4.3. Whistleblowing ve İşten Ayrılma Niyeti	90

BÖLÜM 5: WHISTLEBLOWING İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 96

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	96
5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI	96
5.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	97
5.3.1. Araştırmanın Modeli	97
5.3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	98
5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇÜMLEME.....	98
5.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	99
5.6. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR	102
5.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	103
5.6.2. Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri	108
5.6.2.1. Whistleblowing Ölçeği Faktör Analizi	109
5.6.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi.....	110
5.6.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi.....	111
5.6.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri.....	112
5.6.4. Korelasyon Analizi.....	114
5.6.5. Hipotez Testleri ve Regresyon Analizi	115
5.6.5.1. Whistleblowing Faktörünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	115
5.6.5.2. Örgüt Kültürü Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi	116
5.6.5.3. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından Risk Üstlenmeyi Teşvik (moderatör) ve Whistleblowingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	117
5.6.5.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından Örgütsel Aidiyet (moderatör) ve Whistleblowingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	118

5.6.5.5. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından Ödüllendirme (moderatör) ve Whistleblowingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	121
EKLER	123
ANKET FORMU.....	123
ÖZGEÇMİŞ	126
KAYNAKÇA	127

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Whistleblowingin Etkileri.....	25
Tablo 2: Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	57
Tablo 3: Örgüt Kültürünün Oluşumu	63
Tablo 4: Harrison ve Handy Modeli	75
Tablo 5: Deal ve Kennedy Modeli	76
Tablo 6: Örgüt Kültürü ve Whistleblowing Arasında İlişkiyi Araştıran Çalışmalar	86
Tablo 7: Örgüt Kültürü ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Yapılmış Başlıca Çalışmalar	90
Tablo 8: % 95 Güven Aralığında Araştırma Evrenine Göre Örneklem Sayıları	100
Tablo 9: Araştırma Örneklem Sayıları	101
Tablo 10. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama	102
Tablo 11: Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	109
Tablo 12: Whistleblowing Ölçeği Faktör Analizi Özet Tablosu.....	110
Tablo 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Özet Tablosu	111
Tablo 14: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Özet Tablosu	111
Tablo 15: Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama	113
Tablo 16: Araştırmada kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri Tablosu	113
Tablo 17: Örgütsel Kültürü Ölçeği Alt Boyutları ile Whistleblowing Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Korelasyon Analizi	114
Tablo 18: İşten Ayrılma İçin Regresyon Katsayıları.....	115
Tablo 19: İşten Ayrılma Niyeti İçin Regresyon Katsayıları.....	116
Tablo 20. İşten Ayrılma Niyeti İçin Regresyon Katsayıları Tablosu.....	117
Tablo 21: İşten Ayrılma Niyeti İçin Regresyon Katsayıları.....	118
Tablo 22: İşten Ayrılma Niyeti İçin Regresyon Katsayıları Tablosu.....	119

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: İçsel Whistleblowing Sürecinin İşleyişi.....	17
Şekil 2: Dışsal Whistleblowing Süreci.....	18
Şekil 3: Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi	44
Şekil 4: Örgüt Kültürünün Sonuçları	72
Şekil 5: Araştırma Modeli	97
Şekil 6: Cinsiyet Dağılımı	104
Şekil 7: Yaş Grupları.....	104
Şekil 8: Eğitim Düzeyleri.....	105
Şekil 9: Medeni Durum	105
Şekil 10: Çocuk Sayıları.....	106
Şekil 11: Gelir Düzeyleri.....	106
Şekil 12: Çalışanların Görevleri	107
Şekil 13: Toplam Çalışma Süreleri	107
Şekil 14: Kurumdaki Çalışma Süreleri.....	108

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
CEO	Chief Executive Officer
FBI	Federal Bureau of Investigation
NSA	National Security Agency

GİRİŞ

Çalışanlar işyerlerinde hukuka ve etiğe aykırı çeşitli davranışlara veya yanlış uygulamalara şahit olabilmektedirler. Bazı çalışanlar bu tür davranışlardan rahatsız olmakta ve bunun çözülmesini arzulamaktadırlar. Zamanla yanlış uygulamaların düzelmediğini ve hiç kimsenin de gerekli müdahaleyi yapmadığını gören çalışan, olayı çözmeye yönelik girişimde bulunmak istemektedir.

Ancak yapacağı müdahalenin kendisine zarar verebileceğini de düşünmektedir. Böyle bir durum karşısında çalışanın yapabileceği çeşitli alternatifleri vardır. Bunlar ya üst amirine söylemek ya daha üst yönetime ya da örgüt dışındaki yasal mercilere çalıştığı kurumda var olan gayrimeşru, hukuka ve etiğe aykırı yanlış uygulamaları bildirmektir.

Tabi çalışan cesurca davranıp bu uygunsuzluğu ifşa edebileceği gibi sessiz kalmayı da tercih edebilir. Çünkü ifşa eylemini gerçekleştirme durumunda diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından ispiyoncu, gammaz, bozguncu veya sadakatsiz olarak nitelendirilecektir. Bunun sonucunda da işten çıkarılma veya örgüte yabancılaştırmaya maruz kalarak işten ayrılmaya kadar gidebilecektir.

Whistleblowing (etiğe ve hukuka aykırı davranışı bildirme) davranışı, kültürlerine bağlı olarak bazı örgütlerde hoş karşılanırken hatta teşvik edilirken bazı örgütlerde de çok ağır misillemeler ve yaptırımlarla karşılanmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün whistleblowing eylemi üzerinde çok büyük etkisi vardır. Ayrıca whistleblowing davranışında bulunan çalışan yasalarla korunmaması durumunda üst amirleri veya çalışma arkadaşları tarafından maruz kalacağı misillemeler sonucunda işten ayrılma niyetine girmesi üzerinde de etkisi görülmektedir.

BÖLÜM 1: WHISTLEBLOWING (ETİK VE YASAL OLMAYAN DAVRANIŞI BİLDİRME)

Bu bölümde whistleblowing kavramı, işletmeler için önemi, türleri, süreci, yapılma nedenleri, whistleblower(ifşada bulunan), whistleblowinge konu olan eylemler, whistleblowingi etkileyen faktörler, whistleblowingin etkileri ile whistleblowing için gerekli koşullar ele alınacaktır.

1.1. İşletmeler Açısından Whistleblowingin Önemi

Özel ve kamu kurumlarındaki suiistimaller, kanunlara aykırılık ve yolsuzluklar, dünyada çokça görülmeye başlanmıştır. Yapılan çalışmalara göre gerek özel, gerekse kamu kurumlarının %95'inde, ticari, insani ve ahlaki olarak kabul edilemeyecek tavırlar görülmektedir (Henle, Giacalone ve Jurkiewicz, 2005, s.219).

Birçok halde kurum içi suistimal ve yolsuzluklar çalışanlar tarafından izlenmekte, ancak görmezlikten gelinmektedir. Fakat bu tür davranışlara şahit olan kurum çalışanlarından bazıları, gördüklerini kurum içindeki veya dışındaki kişi ve kuruluşlara rapor etmeyi tercih etmekte, yani "kurum içi suistimal ve yolsuzlukları ihbar" etmektedirler (Near ve Miceli, 1985, s.3).

Bu ihbar türü whistleblowing olarak adlandırılmakta ve ortak bir yanlış olduğunda kamuoyuna başvurmak veya organizasyonlarda muhtemel kötü ve yanlış davranışları raporlamak şeklinde tanımlanmaktadır. Whistleblowing eylemini gerçekleştiren çalışana da whistleblower denmektedir (Alp, 2013, s.1).

Whistleblowing olgusunda olayı açığa çıkaran kişi, herhangi bir yanlış uygulamayı ifşa eylemini, kişisel menfaatleri için değil; organizasyonda görülen davranış ve eylemin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişi ve/veya organizasyonlara zarar vermemesi için yapmaktadır (Çiğdem, 2013, s.95).

Whistleblowing kavramı ilk ortaya çıktığı yıllarda olumsuz çağrışımlar yapmıştır. Aslında İngiliz polisinin sokakta suçlu birini gördüğü zaman çaldığı düdükle, meslektaşlarını ve halkı haberdar etmesi anlamına gelen "whistleblowing", "kurumlarda

görülen yolsuzluk ihbarı” anlamıyla ilk kez “Computer Dergisinde” 1971 yılında yayımlanan bir köşe yazısında kullanılmakta ve yazarı Hartmann tarafından eleştirilmektedir (Vandekerckhove ve Commers, 2004, s.228).

Whistleblowing kavramı Türkçe’de çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. İngilizce bir terim olan whistleblowing, Türkçe’ye birebir çevrildiğinde, ıslık çalmak, üflemek anlamı taşımaktadır (Esen ve Kaplan, 2012, s.34). Whistleblowing kelimesi bir anlamda spor müsabakalarında hakemin genellikle hatalı oyun nedeniyle oyunu durdurmak için düdük çalmasından türetilmiştir (Qusqas ve Kleiner, 2001, s.97). Düdüğünü çalarak bir ölçüde bu yanlışlığı ortaya çıkarmış ve müdahale etmiş, izleyicilerin dikkatini çekmiş olmaktadır. Dolayısıyla, bu davranıştan etkilenen ya da etkilenmeyen kişilere sesini duyurmuş bulunmaktadır (Esen ve Kaplan, 2012, s.34).

İhbarda bulunan kişiler, yalnızca kurum içindeki hatalı tutum ve davranışları değil, kanunlara aykırı olarak yürütülen veya örgütsel akışa sekte vuran davranışları da bildirmektedir (Dozier ve Miceli, 1985, s.824).

Whistleblowing eylemini tam anlamıyla anlamak açısından öğelerini ortaya koymak daha faydalı olacaktır (Aktan, 2006, s.44-46):

- Whistleblowing herhangi bir örgütte görülebilecek ve yaşanabilecek bir olgudur. Kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyon olması fark etmez; tüm organizasyonlarda whistleblowing olgusu ortaya çıkabilir.
- Whistleblowing, yasadışı, meşru kabul edilmeyen ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması için yapılır. Bu ikinci unsur içerisinde üç kavram önem kazanmaktadır:
 - Organizasyon içerisinde görülen davranış ve eylemler yasalara aykırıdır.
 - Organizasyon içerisinde görülen davranışlar ve yaşanan olaylar ahlaka (genel ahlaka, meslek ahlakına, iş ahlakına vs.) uygun değildir veya en azından olayı açığa çıkaran kişi tarafından yapılan algılama gayri ahlakidir.
 - Organizasyon içerisinde görülen davranışlar ve eylemler meşruiyet sorgulamasına tabidir. Başka bir ifadeyle, organizasyon içinde yaşanan davranış ve/veya eylemler meşru kabul edilemeyecek niteliktedir.

- Whistleblowing olgusunda olayı açığa çıkaran kişi, raporlama veya ifşa eylemini; organizasyonda görülen davranış ve eylemin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişi ve/veya organizasyonlara zarar vermemesi için yapmaktadır. Mağdur, whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişi (whistleblower) olabileceği gibi, organizasyon içi ve dışındaki kişiler ve hatta tüm toplum dahi olabilir.
- Whistleblowing olayını açığa çıkaran kişi bu konuda bir enformasyona sahiptir. Enformasyon sahibi kişi, organizasyonda hâlihazırda istihdam edilen veya daha önce organizasyonda çalışmış bir kişi olabilir. Çalışanlar dışında paydaşların da enformasyon sahibi olmaları ve bunu raporlamaları veya ifşa etmeleri söz konusu olabilir.
- Enformasyon sahibi kişi, sahip olduğu enformasyonu doğrudan kendisi kullanabileceği gibi başka kişi ve kurumlara (örneğin, yetkili kamu kurumlarına, medya kuruluşlarına vs.) da aktararak olayın açığa çıkarılmasını sağlayabilir.
- Whistleblowing olayında açığa çıkarma veya raporlama eylemi, denetim ve kontrol için görevlendirilmiş kişiler dışında “gönüllü denetçiler” tarafından yapılmaktadır.
- Whistleblowing eyleminde, olayın açığa çıkarılmasında “zorlama” veya “zorunluluk” değil tam aksine “gönüllülük” esastır.

Whistleblowing, İngilizce literatürde çok yaygın olmamakla beraber “*organizational wrongdoing*”, “*organizational misconduct*”, “*malpractice*” gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Mercan, Altınay ve Aksanyar, 2012, s.171).

Organizasyon çalışanları organizasyonda yaşanan kötü davranışlara başlıca üç tür tepki gösterirler (Aktan, 2006, s.46):

- *Sesini çıkarmama (susma, görüp de görmemezlikten gelme)*. Kişi, yanlış davranışı görmekte ve bilmektedir, ancak bu konuyu yetkili kişilere ve makamlara bildirmekten kaçınmaktadır. Kinik ahlakı (“*bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın*” ya da “*gölge etme başka ihsan istemem*” felsefesi) bu tür davranışın gerisinde yatar.

- *Karşı çıkma ve mücadele.* Bu ikinci durumda kişi organizasyon içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri öncelikle organizasyon içerisindeki yetkili kişi ve makamlara bildirmekte ve yakından takip etmektedir. Eğer sonuç alamayacağına inanıyorsa, o takdirde olayı organizasyon dışına ifşa etmektedir.
- *Kaçıp gitme.* Bu üçüncü davranışa bir örnek verebiliriz. Psikolojik terör ya da şiddet (mobbing) mağduru kişi mücadele etmekten kaçınmakta ve sorunu organizasyondan ayrılmakla çözeceğine inanmaktadır.

Whistleblowing, yukarıdaki davranışlardan ikincisini ifade etmektedir (Aktan, 2006, s.46).

Anglosakson ülkelerinde whistleblowing artık olumlu ve teşvik edilmesi gereken bir davranış olarak görülmektedir. İngiltere, ABD ve onları örnek alan diğer Anglosakson ülkelerinde özel yasalar ile ifşa etme teşvik edilmekte ve ifşa eden işçiler korunmaktadır. Bu konuda farklı bir kültüre sahip olan Japonya'da bile ifşa eden işçileri koruyan bir yasa çıkartılmıştır. Ülkemizde ise gerek iş güvenliğinde gerek diğer alanlarda çalışanı hukuka aykırılıkları ifşa etmesi konusuna gereken önemin verilmediği, hatta konunun önemi hakkında henüz bilinçlenme olmadığı görülmektedir (Alp, 2013, s.12-13).

Whistleblowingin ahlaki açıdan savunulabilir olmasını sağlayan üç koşul vardır (Vinten, 2000, s.168):

- Firma, kendi ürünü ya da politika yoluyla, kamuya ciddi ve önemli zarar verecekse
- Durum üst yönetime bildirilip ahlaki endişelerin varlığını belirtilmişse
- Eğer üst yönetimden tatmin edici bir ilgiyle soruna yaklaşmamışsa

1.2. Whistleblowing Tanımı

Whistleblowing genellikle farklı şekillerde tanımlanmıştır. İyi bir tanımın şu sekiz unsuru içermesi gerektiği önerilmektedir (Chiu, 2003, s.65):

- *Aktör*, yani söz konusu örgüt (eski) üyesi,
- *Hedef*, kendi yönetiminin kuruluş veya üye(lerinin) etik ya da ahlak dışı hareketlerde bulunması,
- *Açıklamayı alan*, örneğin; ihbarın yapıldığı birey veya örgüt,
- *Konu*, etik olmayan ya da ahlaksız davranışın formu ve doğası,
- *Bilgi*, yani görevi kötüye kullanma veya ahlaka aykırı uygulamaları kanıtlayacak belge,
- *Hareket*, yani bilginin iç ya da dış kanallarla sızdırılması,
- *Sebepe*, bu tür bilgilerin serbest bırakılması, gönüllü bir ahlaki protesto olarak yapılmalıdır,
- *Sonuç*, bu tür bilgilerin serbest bırakılması sonucu etik olmayan ya da ahlaksız eylemlerin durdurulmasıyla kamu çıkarları tekrar korunma altına alınır.

Bu elementleri birleştirdiğimiz zaman şöyle tanımlayabiliriz; halka açık olmayan bir bilginin ahlaki protesto olarak örgütün üyesi veya eski üyesi tarafından gönüllü olarak açıklanmasıdır. Çünkü bu bilgi örgüt içindeki ahlaksızlıkları ve usulsüzlükleri göstermektedir ve kamuya zarar vermektedir (Chiu, 2003, s.65).

Aşağıda whistleblowing kavramının farklı tanımları yer almaktadır:

- Whistleblowing, örgütte yer alan bilgi veya veriye erişim hakkı bulunan bir kişi tarafından gerçekleştirilen ve bu kişinin haksızlığı düzeltme potansiyeli olan örgüt dışındaki bir kişi veya kuruma, herhangi bir zorunluluk olmaksızın, kasten örgütün kontrolü altında olan veya örgütü içeren, gerçek, şüpheli, beklenen bir haksızlık veya azımsanamayacak bir kanun dışılık ile ilgili kayıtlara geçirilecek bir ifşa etme davranışında bulunmasıdır (Jubb, 1999, s.78).
- Whistleblowing, örgüt içinde, zimmete para geçirme, işgörenlere yönelik cinsel taciz ya da ayrımcılık davranışları ve toplumun genelini etkilemesi muhtemel suistimal eylemlerinin işgörenler tarafından fark edilerek ilgililere bildirilmesinden oluşur (Rehg ve diğerleri, 2008, s.222).
- Whistleblowing; iddia edilen bir suç (sahtekârlık, hırsızlık vb.), ayrımcılığı (ırk, din, milliyet, cinsiyet vb.); bir yasaya, bir düzenlemeye, bir devlet politikasına,

ahlaki değerlere, etik kurallara veya terbiyeye aykırı oluşumu; özellikle de toplumun sağlığını ve güvenliğini tehlikeye sokan hususları açığa çıkartmak veya Şikayet etmek amacıyla yapılan, bir kamu kuruluşundaki ya da özel sektördeki bir kişiyle, kurumla veya örgütle yapılan sözlü veya yazılı iletişimdir (Gerçek, 2005, s.30).

- Whistleblowing, örgüt liderlerinin kontrolü altındaki yasa dışı, ahlak dışı veya gayri meşru faaliyetlerin; bunu düzeltmek için harekete geçmeye istekli ve yeterli taraflara Őimdiki ya da daha önceki örgüt üyeleri tarafından, rapor edilmesidir (Keenan, 2007, s.85).
- Whistleblowing, bir örgüt içindeki yanlış davranışların örgüt içindeki veya dışındaki kişilere rapor edilmesidir (Eaton-Akers, 2007, s.67).
- Whistleblowing, bir organizasyon içerisinde yasa dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (alışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip i ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir (Aktan, 2006, s.44).

Bu tanımlardan whistleblowingin üç temel unsuru ortaya çıkmaktadır: Birinci unsur; whistleblowing eylemini gerçekleştiren kişinin ilgili iş yerinde çalışan bir kişi olmasıdır. İkinci unsur; whistleblowingin konusu olan hukuka ve etik değerlere aykırı işlem ve eylemlerdir. Üçüncü unsur ise; hukuka ve etik değerlere aykırılığı gerçekleştiren kişi veya kurumdur (Alp, 2013:3-5).

1.3. Whistleblower Tanımı

Whistleblowing sürecini başlatan kişi whistleblower olarak adlandırılır. Whistleblowerlar, kamu ıkararını tehdit eden bir suistimali veya ihmali açığa çıkarma amacı taşıyarak, çalıştığı örgütte alarmı çalan kişilerdir (Özler, Şahin ve Atalay, 2010, s.172).

Başka bir tanıma göre ise whistleblowerlar, çalıştıkları örgütlerde var olan görevi kötüye kullanma veya yetersizlik gibi örnekleri kapsayan ihmal, istismar veya tehditleri ortaya çıkaran kişilerdir (Ray, 2006, s.438).

Bazı bakış açılarına göre bu davranışta bulunan kişiler “idealist” bireyler olarak nitelendirilmekte, takdir görmekte ve hatta bazen kahraman ilan edilmekteyken; diğer düşünceye göre “muhibir” veya “köstebek”, “casus”, “etik direnişçi”, “vicdani retçi” adını almaktadır (Park, 1996, s.183).

Whistleblowerlar üç gruba ayrılır (Aktan, 2006, s.45):

- Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları,
- Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar,
- Organizasyon dışında olmakla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlardır.

Whistleblowerların özelliklerine baktığımızda ise çok çeşitli özellikleri bulunduğu görülmektedir. İyi bir performans elde etme, yüksek eğitimli olma, yüksek düzeyli bir pozisyona sahip olma, rolleri ile ilgili sorumluluklarının çok fazla farkında olma gibi özellikler bu kişileri ortaya koyan özelliklerdir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005, s.279).

Whistleblowerların sahip olduğu güvenilirlik, güç ve gizlilik gibi özelliklerde etkinliğinin whistleblowing eyleminde nasıl bir durum ortaya koyacağına aşağıda değinilmektedir (Near ve Miceli, 1995, s.689-692):

Güvenilirlik

Güvenilirliğe sahip whistleblowerlar üst yönetimi yanlış uygulamaları sonlandırmada ikna etmek için daha fazla şansa sahiptirler. Örgüt üyeleri değişimi yapan kişilere güvenmediği zaman değişime direnirler. Böylece değişim teorisine göre whistleblowerların güvenilirliği önemli olmaktadır. Güvenilirlik whistleblowerın algılanan özelliklerine bağlıdır. Bazı insanların whistleblowerları sadık çalışanlar olarak görmesine rağmen diğerleri ispiyoncu ya da hain olarak görürler. Şikayetin geçerliliği kanıtı dayanmalıdır. En yalancı kişi bile diğerleri tarafından işlenen gerçek bir yanlışta tanık olabilir. Birçok durumda kanıt kabataslak ya da çelişkili olabilir ve şikayet alıcı, iş arkadaşları ya da diğerleri belirtilere güvenerek şikayete inanabilir. İş arkadaşları,

yöneticiler ve şikayet alıcılar, whistleblowerın güvenilir olduğunu algıladıklarında etkinliği artacaktır (Near ve Miceli, 1995, s.689).

Güç

Örgüt üyelerinin göreceli gücü genellikle statü içinde yansır. Örgütün whistleblowera bağlılığı kısmen whistleblowerın statüsünü yansıtabilir. Düşük statülü bireyler kolayca yer değişebilir, fakat örgüt yüksek statülü bireylere daha çok bağlıdır, çünkü onların teknik veya yönetici değeri, hiyerarşik pozisyonunda veya maaş derecesinde yansımıştır. Örneğin profesyonel kişiler (avukat, mühendis, bilim adamı vb.) örgüt için kritik kişilerdir. Whistleblowerlar bazı durumlarda, eğer herhangi bir yetki veya uzmanlık gücüne sahip bir pozisyonda ise; ücret ve zorlayıcı gücü kullanabilmektedirler. Bazı kanıtlar gösteriyor ki whistleblowerların maaşlarının miktarı, yanlış uygulamaların yok edilmesiyle ilişkilidir. Güçlü whistleblowerlar daha az misilleme yaşar, üst yönetim tarafından desteklenmeyen whistleblowerlar daha çok misillemeye maruz kalırlar. Eğer iş arkadaşları, yöneticiler ve şikâyet alıcı whistleblowerın göreceli olarak güçlü olduklarını algılasa etkinlik artacaktır (Near ve Miceli, 1995, s.690-691).

Gizlilik

Whistleblowerlar imzasız bir rapor yazabilir ya da kaynağının hiçbir göstergesi olmadan suç kanıtlarını sağlayabilir. Whistleblowerlar misillemeden kaçınmak için kimliklerini gizlemek isteyebilir fakat üç nedenden dolayı etkinliğini kaybetme riskine girer: İlk olarak örgüt üyeleri suçlamalarıyla yüzleşmeye istekli olmayan whistleblowerları görevden alabilir ve muhtemelen suçlananlara onlarla yüzleşmek için bir fırsat verir. İkinci olarak eğer whistleblower yanlış uygulamayla ilgili olarak yeterince kanıt sağlayamazsa şikayet alıcının daha fazla onlardan bilgi alması mümkün olmayacaktır. Bu iki faktör başlangıçta kişinin kimliğini ifşa için ana etki göstermektedir. Üçüncü olarak eğer whistleblowerlar güvenilir şikayetçiler olarak görülüyorsa, gizli kalmaları güvenilirliğini azaltır. Kişi misillemeden kurtulmak için gizli kalmak isteyebilir ancak bu bazen zordur. Whistleblower koruma yasaları her zaman misillemeyi engellemez. Eğer whistleblowerın kimliği şikayet alıcıya gizli

kalırsa yanlış uygulamanın olup olmadığı hakkındaki şikayet alıcının hükmünü olumsuz olarak etkileyebilir. Whistleblowerın gizli kalması güvenilirliğini azaltacaktır ancak etkinliğini arttıracaktır (Near ve Miceli, 1995, s.692).

Whistleblower, kurumda yaşanan yanlış davranış ve eylemlere karşı sessiz kalmak yerine bunun ortadan kaldırılması için mücadele eder. Bu mücadele whistleblowerın kişisel sorumluluk ahlakının ve etik değerlerinin gereğidir. Etik sorun karşısında, üstün bir sivil erdem gösteren whistleblower, ilk olarak gerçeği bilen, ikinci olarak da böylesi bir gerçeği başkalarına aktarmak için gereken ahlaki niteliklere sahip bir insandır. Etik sorunu ele verme sonucu karşılaşıcağı riskler ve tehlikeler aynı zamanda cesaretle ilişkilidir ve belli bir riske ve tehlikeye rağmen, gerçeği söyleme, etik sorunu dile getirme cesaretine sahiptir (Yılmaz, 2009, s.11).

Whistleblowerların korunmasına yönelik yasal düzenlemeler genellikle bu kişilerin ahlaki özerkliklerini korumayı amaçlarken, uygulamada bu düzenlemelerin etkisinin iki yönlü olabileceği tartışılmaktadır: Bunlardan ilki işyerinde bireysel sorumluluk ve ahlaki özerkliği sağlamak, diğeri ise örgütlerin çalışanlarını daha iyi kontrol edebilmelerini ve iş etiği konusunda kendilerini yükümlü hissetmelerini sağlayarak örgütü korumaktır (Tsahuridu ve Vandekerckhove, 2008, s.107).

1.4. Whistleblowing Yapılma Nedenleri

Kanunlara ve etik değerlere aykırı davranışları ele verme nedenleri sınıflandırılması aşağıdaki gibidir (Aktan, 2006, s.45):

- Kişisel nedenler: (Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi vs.)
- Organizasyonel nedenler: (Güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vs.)
- Durumsal nedenler: (Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik)

1.5. Whistleblowing Konu Olan Eylemler

Whistleblowingin konusunu çalışanın işyerinde öğrendiği bazı bilgileri ifşa etmesi, açığa vurması oluşturur. Whistleblowingin kapsamına başta sağlık ve güvenlikle ilgili sırlar girer. Bu anlamda, çalışanın işyerinde öğrendiği ve kamu sağlığını tehdit edebilecek bilgiler whistleblowing kapsamında değerlendirilebilir. Örneğin, işyerinde üretilen mallarda sağlığa zararlı maddenin kullanılmasına rağmen durumun gizlenmesi; işyerinde yapılan ameliyatlarda normalin üzerinde ölüm olmasına rağmen konunun üzerine gidilmemesi whsitleblowinge konu olabilecek hususlar arasında yer alır. Aynı şekilde, işyerinde diğer çalışanların sağlığını tehdit edebilecek aksaklıklar da whistleblowingin konusu olabilir (Aydın, 2003, s.85).

Whistleblowingin kapsamına girebilecek bir başka husus işyerinde işlenen ve gizli tutulmaya çalışılan suçlardır. Özellikle mali nitelik taşıyan suçlar, rüşvet, muhasebe kayıtlarında sahtekarlık gibi suçlar bu kapsamda yer alır. Konunun kapsamına giren bir diğer husus yasal yükümlere uygun hareket etmemek, hakkaniyete aykırı davranışlar içinde bulunmaktır. Örneğin bir işletmenin kayıtlarını gereği gibi incelememek; denetim konusunda ihmalli davranmak, yapılan araştırmalara ilişkin bazı bulguları görmezden gelmek bu tür davranışlar arasında yer almaktadır (Aydın, 2003, s.85).

Herhangi bir organizasyonda yasalara, etik değerlere aykırı olan her türlü davranış ve eylem “yanlış uygulama” (wrongdoing) olarak kabul edilir. Aşağıdaki gibi bazı örnekler verilebilir (Aktan, 2006, s.44; Brown, 2008, s.14; Tavakoli vd., 2003, s.58):

- Halk sağlığına uygun olmayan gıda üretilmesi ve pazarlanması,
- İnsan hakları ihlali,
- Kaçak işçi çalıştırma,
- Sosyal ve mali hakları sağlamadan işçi çalıştırma,
- Vergi kaçakçılığı,
- Taciz, şiddet, dayak,
- Hissedarların haklarının ihlali,

- Paydaşların haklarının ihlali,
- Organizasyon içinde çalışanlara yönelik kötü muameleler (psikolojik şiddet, bullying),
- Maddi kazanç için suistimal (rüşvet, yolsuzluk ve hırsızlık dahil),
- Çıkar çatışması,
- Uygunsuz ve profesyonel olmayan davranışlar(resmi görevi kötüye kullanma dahil),
- Kusurlu idare (ehliyetsizlik ve ihmal dahil),
- Kaynak israfı ve kötü yönetim ve
- Adaleti saptırmadır.

Yanlış uygulamalar olarak yüzlerce, hatta binlerce örnek vermek mümkündür. Burada önemli olan organizasyonda görülen davranış ve eylemlerin yasalara ve ahlaka aykırı olmasıdır (Aktan, 2006, s.44).

1.6. Whistleblowing Süreci

Örgüt içerisindeki yanlış uygulamaları ilgililere bildirmek şeklinde ifade edilen whistleblowing bir süreçtir ve örgütte etik dışı herhangi bir davranışla karşı karşıya kalındığında bunun açığa çıkarılması için belli aşamaların tamamlanması gerekmektedir. Whistleblowing sürecinde yer alan aşamaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özler, Şahin ve Atalay, 2010, s.172):

- İlk olarak ilgili yöneticiye başvurmak,
- Ailenizle bu konuyu tartışmak,
- İlgili yöneticinin soruna duyarsız kalması sonucu diğer kademedekilerle iletişime geçmek,
- Örgütünüzdeki etikle ilgili görevli ya da ombudsman (örgüt içinde yasa-dışı ve/veya etik dışı iddiaları soruşturacak ve raporlayacak büro) ile ilişki kurmak,
- Örgüt dışında ilgililerle iletişime geçmeyi düşünmek ve
- Örgüt dışındaki ilgili herhangi bir kişiye ya da kuruma başvurmak ve işten ayrılmaktır.

Genel olarak whistleblowing sürecinin dört adımdan oluştuğu söylenebilir: İlk adımda, potansiyel whistleblower gözlediği faaliyetlerin gerçekten yanlış uygulama olup olmadığına karar vermelidir ki bu yanlış uygulama yasa dışı, ahlak dışı ve gayrimeşru olabilir. Eğer bir faaliyet whistleblowerların değerlerine aykırıysa ya da örgütün belli değerlerine karşıysa, bu faaliyet yanlış uygulama olarak algılanacaktır (Dasgupta ve Kesharwani, 2010, s.59).

Faaliyeti rapor etme kararı ikinci aşamayı kapsar, bu aşamada whistleblowerın karar verirken zihninde birkaç alternatifi tartması gerekmektedir. Whistleblowerlar ilk önce yanlış uygulamaların ciddiyetini ve bu faaliyeti ihbar etmeden de durdurmanın mümkün olup olmadığını tartmalıdır. Whistleblower ayrıca ihbarı kime yapması gerektiğinin bilincinde olmalıdır. İfşa etmesinin finansal ve duygusal maliyetine katlanıp katlanamayacağı ve kamuya ifşa olayında ne tür duygusal ve finansal destek kazanabileceği gibi whistleblowerın içinde bulunduğu kişisel durum onun karar vermesini belirleyecektir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010, s.59).

Whistleblowing yapmaktan yana bir kere karar alındıysa örgüt için tepki verme zamanı gelmiştir. Bu adımdaki tepki, örgütün whistleblowing kararına yanıt olarak sergileyeceği başlangıç tepkisinden oluşur. Örgüt faaliyeti durdurma kararı alabilir ya da yanlış uygulamaya devam edebilir. Son adım olarak, örgüt şikâyetinde bulunan kişi hakkında ne yapılacağına karar vermek zorundadır. Örgüt whistleblowerı tamamen görmezden gelebilir ya da whistleblowerı susturma girişiminde bulunabilir veya whistleblowerın ücretini düşürebilir. Öte yandan örgüt aynı zamanda ilgili kişiye profesyonel yaptırımlar empoze ederek misilleme yapmayı da seçebilir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010, s.59).

Whistleblowing süreci durumdan duruma göre bazı değişikliklere maruz kalabilir. Örneğin, eğer bir çalışan, içsel olarak ihbar ettikten sonra örgütün faaliyetlerinden memnun kalmazsa dışsal kuruluşlara ifşa(açıklama) yaparak bu süreci tekrarlayabilir. Bu sürecin süresi sorunu çözmek için kullanılan araca bağlıdır. Eğer tüzel kişiliğin müdahalesi ve katılımı varsa meseleyi örgüt düzeyinde içsel olarak çözmeye karşılaştırıldığında sorunu çözmek için geçen süre uzun olacaktır (Dasgupta ve Kesharwani, 2010, s.59).

1.7. Whistleblowing Etkileyen Faktörler

Whistleblowing etkileyen faktörler gruplandırıldığında şu beş madde elde edilmektedir (Hassink, Vries ve Bolle, 200, s.29-30):

- **Psikolojik Faktörler:** Psikolojik faktörler örgütsel bağlılık ve sadakat gibi özellikleri içermektedir. Örneğin, şirketine daha fazla sadık olan bir çalışan, bu durum işverenine faydalı olduğu sürece, örgütteki yanlış uygulamaları daha büyük olasılıkla rapor edecektir.

- **Kültürel ve Etik Faktörler:** Bazı milletlerden ve belirli kültüre ait kişiler whistleblowing diğer kültürlerden olan insanlara göre farklı bir şekilde algılayabilirler. Bu bağlamda kolektivizm büyük rol oynar şöyle ki; işletmenin menfaati bireyinkinden daha önemlidir. Bu nedenle Japonya ve Çin gibi Asya ülkelerindeki çalışanlar Amerika gibi Batılı emsallerine göre daha fazla whistleblowing davranışı göstermektedir. Kültür ve milliyetin yanı sıra kişinin whistleblowing kararı bu eylemi etik olarak algılama seviyesinden de etkilenir.

- **Yapısal Faktörler:** Bu faktör whistleblowing ile ilgili politikalar ve yasal düzenlemeleri kapsamaktadır. Eğer bir örgüt whistleblowing teşvik eden bir politika izlerse, bir bireyin whistleblowing davranışı gösterme olasılığı daha fazla olur.

- **Misilleme:** Birey yanlış bir davranışı rapor etmesinden ötürü ağır bir ceza ile karşı karşıya kalırsa ya da yaptığının sonuçlarından korkarsa whistleblowing davranışında bulunma cesareti kırılmış olacaktır.

- **Yanlış Uygulamanın Türü:** Whistleblowing davranışında bulunma kararı, yanlış uygulamanın türüne ve ciddiyetine bağlıdır.

1.8. Whistleblowing Türleri-Boyutları

Yanlış uygulamaların örgüt içinde bildirilmesi ya da örgüt dışına duyurulması whistleblowingin iki boyutunun varlığına işaret etmektedir. İçsel whistleblowing, yazılı ya da sözlü olarak örgütteki yanlış uygulamaları örgüt içinde yönetime bildirme; dışsal whistleblowing ise örgütteki yanlış uygulamaları yazılı ya da sözlü olarak örgüt

dışındaki üst otoritelere, medya, yasal merciler, çeşitli mesleki örgütlere bildirmedi (Celep ve Konaklı, 2012, s.68).

İçsel whistleblowingin, dış whistleblowinge göre avantajları vardır. Şöyle ki; içsel whistleblowing, işletme içindeki yanlışların büyüyen bir skandal haline gelmeden yine organizasyon içinde halledilmesini sağlar. Bunun dışında iç whistleblowing, işletme içinde etik bir atmosfer yaratarak, çalışanların etik dışı davranışları bildirmesi için cesaret verir. Dışsal whistleblowing işveren için daha ağır sonuçlar doğurabilmekte, işçinin sadakat borcunu ihlal edip etmediği tartışması doğmaktadır (Özkul ve Özdemir, 2011, s.118).

1.8.1. İçsel Whistleblowing

Çalışanın, örgüt içinde karşılaştığı etik veya yasal sorunu, organizasyon içinde açığa çıkarmasına veya örgüt içindeki ilgili kişilere ifşa etmesine içsel whistleblowing adı verilmektedir (Eren ve Orhan, 2013, s.461).

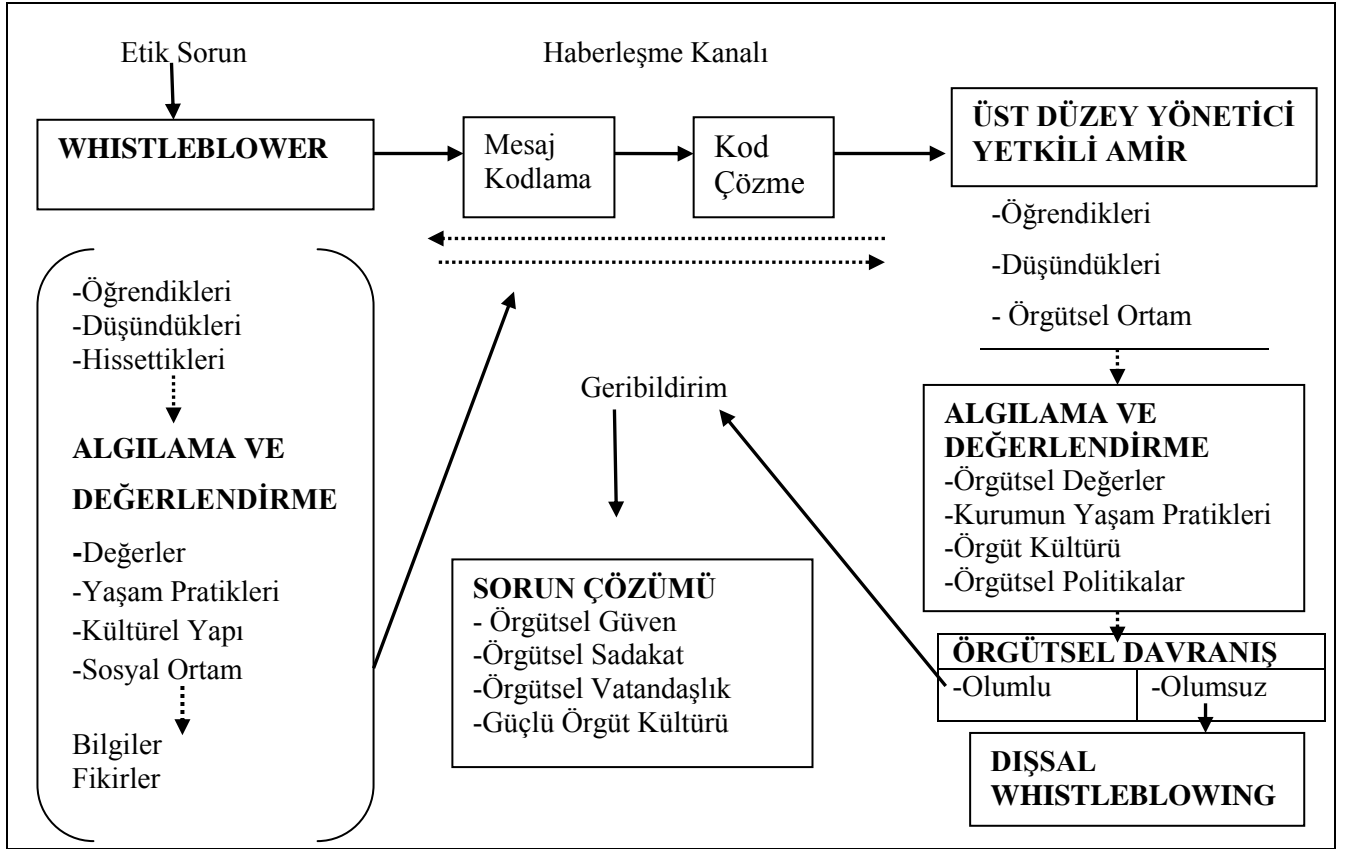
Bir çalışan karşılaştığı yanlış uygulamaları kendi yöneticisine ya da üst yönetime bildirdiğinde, yani çalışanın amacı bu sorunu işletme içinde çözmek ve üstesinden gelmek olduğunda içsel whistleblowing ortaya çıkmaktadır (Özler, Şahin ve Atalay, 2010, s.171).

Karşılaşılan etik sorunun, örgüt yöneticisine bildirilmesi ve bu sorun hakkında bilgi verilerek, yasa/etik dışı olayın düzeltilmesi için talepte bulunulması içsel whistleblowinge örnek olarak verilebilir. Çalışan, kendi amiri eğer bu durumdan haberdarsa ve düzeltilmesi için herhangi bir faaliyette bulunmuyorsa, amirinin bir üstüne giderek de ifşada bulunabilir (Eren ve Orhan, 2013, s.461). Bazen, çalışan tüm yönetim kademelerini atlayarak ve alışılmış kanalların dışında, kuruluşun en üst yöneticisine veya yönetim kuruluna da gidebilir (Gerçek, 2005, s.32). Olayın durdurulması veya sonlandırılması için örgüt içinde yapılan her türlü bildirim, içsel whistleblowingdir (Eren ve Orhan, 2013, s.461).

İçsel whistleblowing sürecinde, whistleblower kurumsal ortamda etik dışı davranışla ilgili olarak hissettiği, üzerinde düşündüğü ve öğrendiği bilgileri zihninde

algılar ve değerlendirir. Bu algılama ve değerlendirme s¼recinde whistleblower yaşadığı toplumun değerlerinden, k¼lt¼rel yapısından, bireysel yaşam pratiklerinden ve i¼inde bulunduğu sosyal ortamdan etkilenir. Algılama ve değerlendirme sonucunda etik sorunla ilgili vardığı sonuçları bilgi ve fikir olarak ¼ıktıya d¼n¼řt¼rerek, bunları ¼st d¼zey y¼netici ya da amirle paylaşır. B¼ylece kurum i¼inde kendisi ile yetkili kişi arasında bir iletişim s¼recini de başlatmış olur. Y¼netici ya da yetkili amir whistleblowerdan ¼ęrendiklerini, konuyla ilgili d¼ř¼ncelerini, kurumsal ortam i¼erisinde algılar ve değerlendirir. Bu algılama ve değerlendirme s¼recinde kurumsal değerler, kurumun yaşam pratikleri, kurumsal k¼lt¼r ve kurumsal politikalar etkilidir (Yılmaz, 2009, s.13).

Bu s¼re¼ sonunda, y¼neticinin g¼sterdiği davranış bi¼imi aynı zamanda kurumsal davranış bi¼iminin bir ifadesidir. Eğer bu davranış y¼neticinin whistleblowerdan elde ettiği bilgiyi ciddiye alıp sorun ¼özme ¼zerinde odaklanırsa whistleblowing kurum i¼inde son bulur. Sorun, gerekli inceleme ve değerlendirmeler yapılarak, etkili bir iletişim s¼reciyle ¼öz¼l¼r. Bu durum bize o kurumda g¼çlü bir kurum k¼lt¼r¼n¼n, kurumsal g¼venin, kurumsal sadakat ve bağlılığın ve kurumsal vatandaşlık davranışının olduğunun en ¼nemli g¼stergesidir. şayet y¼netici ya da yetkili kişi whistleblowerdan gelen bilgiyi ciddiye almaz, bireysel ve kurumsal ¼ıkarları koruma adına whistleblowerı susturma, işten ¼ıkarma vs. gibi olumsuz davranışlar g¼sterirse bu durumda whistleblowerı dışsal whistleblowinge y¼neltir (Yılmaz, 2009, s.13). Bkz. şekil 1.



Şekil 1: İçsel Whistleblowing Sürecinin İşleyişi

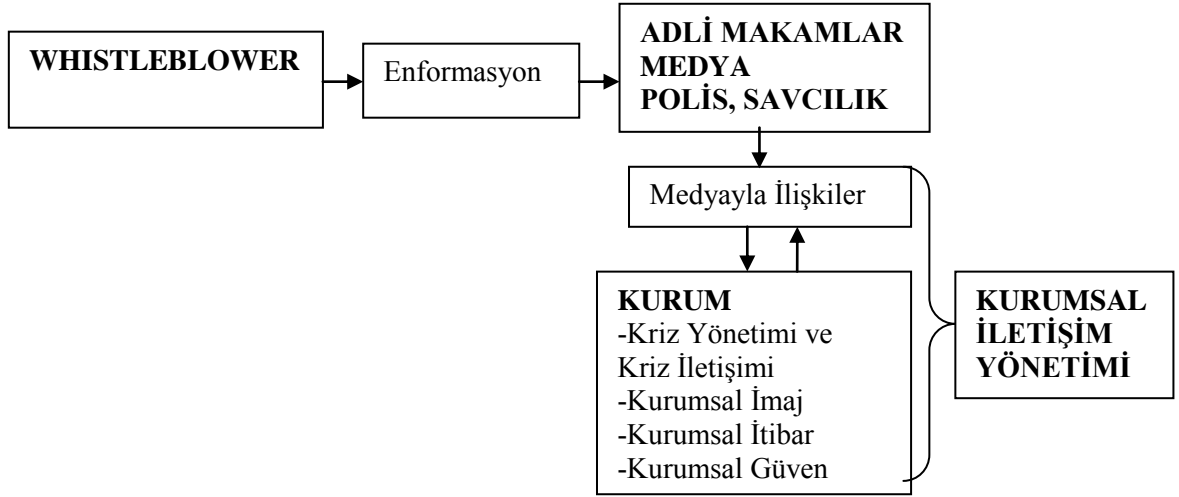
Kaynak: Yılmaz, E.G. (2009). Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 6, s.10.

İçsel whistleblowing sürecinin etkin biçimde işleyip, kurumun zarar görmeden süreci başarıyla sonuçlandırılabilmesinin yegâne yolu, kurum içi iletişim sisteminin ve politikalarının etkili işlemesidir (Yılmaz, 2009, s.13).

1.8.2. Dışsal Whistleblowing

Dışsal whistleblowing, çalışanın organizasyon içinde karşılaştığı etik sorunu, örgüt dışındaki yetkili makamlara ifşa etmesi/bildirmesi anlamına gelmektedir. Örgüt dışından kasit devlete, polise, yazılı veya görsel medyaya ya da adli makamlara yapılan bildirimdir. Ancak içsel whistleblowinge başvurulmadan, dışsal whistleblowingde bulunmak doğru değildir. O halde içsel whistleblowingin yeterli gelmediği durumlarda, dışsal whistleblowing kullanılmalıdır (Eren ve Orhan, 2013, s.461).

Whistleblower, dışsal whistleblowing sürecini, sahip olduğu enformasyonu adli makamlarla, polisle, savcıyla ve medyayla paylaşarak başlatmış olur. Dışsal whistleblowing iyi yönetilmediği takdirde kurum açısından yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Kurumsal iletişim departmanının dış hedef kitleyle geliştirdiği iletişim stratejisi ve iletişim politikalarındaki başarısı, bu sürecin başarıyla yönetilip yönetilmemesini belirler. Whistleblowerın paylaştığı enformasyon, medya aracılığıyla kamuoyu oluşturacağından, bu durum kurumsal açıdan bir kriz yönetimini ve kriz iletişimini gerekli kılar. Bu durumda kurum, kurumsal güven, kurumsal imaj ve kurumsal itibar kaybına uğrayabilir (Yılmaz, 2009, s.13-14). Bkz. Şekil 2.



Şekil 2: Dışsal Whistleblowing Süreci

Kaynak: Yılmaz, E.G. (2009). Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 6, s.14.

Süreç iyi yönetilmezse, bu durum kurumların yok olmasına varan bir sürecin başlangıcını oluşturabilir. Kurumsal kayıpları engellemek ve yaşanan krizden karlı çıkmak ise kurumsal iletişimin başarıyla yönetmesine bağlıdır (Yılmaz, 2009, s.14).

1.9. Whistleblowing İçin Gerekli Koşullar

Aşağıdaki dört koşulun yerine gelmesi durumunda whistleblowing girişiminde bulunulmalıdır (Gerçek, 2005, s.32-33):

Zorunluluk: Whistleblowing ile “açık ve önemli” bir zarar önlenmelidir. Topluma açıklama yapıp yapmama konusunda çalışanın nicelik ve nitelik duygusunun olması gerekir. Her şey hakkında değil, yalnızca önemli hususlarda ihbarlar yapılmalıdır. Öte yandan, ufak ama çok sayıda ve sistematik yolsuzluklar varsa, bunların zamanla birikerek çok önemli sorunlara yol açabileceği de unutulmamalıdır.

Yakınlık: Whistleblowerın, etik sorun hakkında bilgi vermek üzere çok açık bir konumda olmalıdır. Dedikodu veya duyumlar üzerine hareket etmek doğru değildir. Hatalı davranış veya uygulama hakkında etkin bir şekilde şikâyette bulunabilmek için birinci elden veya çok güvenilir bilgilere ve belgelere sahip olmak gerekir. Ayrıca, whistleblowerın konu hakkında gerçekçi bir değerlendirme yapabilecek düzeyde mesleki yetkinliğe sahip olması gerektiği de unutulmamalıdır.

Yetenek / Olanak: Whistleblowerın zararlı davranışı veya etik olmayan uygulamayı durdurmak için kabul edilebilir bir başarı şansının olması gerekir. Aksi takdirde, şikayetin gerekli önlemi alacak veya sorunu ortadan kaldıracak makamlara kadar ulaşmasını sağlayacak olanaklar yoksa kişinin kariyerini ve ailesinin parasal güvenliğini tehlikeye atması gereksizdir.

Son Çare: Whistleblowing, son çare olarak düşünülmelidir. Sizden daha yetkin ve olaya daha yakın kimselerin bulunmaması durumunda, firma veya kurum içinde tüm diğer yolların denendiği ve sonuç vermediği zaman, whistleblowing kaçınılmaz olur.

1.10. Whistleblowerların Maruz Kaldığı Olumsuzluklar ve Misilleme (Retaliation)

Whistleblowingin olumsuz sonuçları sonrasında bazı whistleblowerlar misilleme maruz kalırlar. Misilleme örgüt dışına içsel veya dışsal olarak(kanallarla) yanlış uygulamaları rapor eden whistleblowerlara karşı ihbarına doğrudan yanıt olarak harekete geçmektir (Bjørkelo ve Matthiesen, 2011, s.131).

Misilleme ayrıca yasadışı bir iş uygulamasına karşı çıktığı için veya böyle bir uygulamayla ilgili soruşturma, dava veya duruşmaya katıldığı için işçiye karşı olumsuz davranışta bulunmaktır (Cortina ve Magley, 2003, s.248).

İşverenler ya da yöneticilerin whistleblowerlara karşı uyguladıkları tipik misilleme ve öç alma yaklaşımlarını bilmekte yarar vardır. Bu yaklaşımlar şu şekilde özetlenmektedir (Gerçek, 2005, s.33-34):

Dikkatin whistleblowerlara çekilmesi: Bu tipik misilleme stratejisinde, işveren veya kusurlular whistleblowerın mesajı yerine kendisini tartışma konusu yapmaya çalışırlar. Whistleblowerın güdülerine, güvenilebilirliğine, mesleki yetkinliğine ve hatta özel yaşamına saldırılarak, ortaya attığı sorunları geri plana itecek hemen her şey kullanılır ve asıl etik sorun gizlenmeye çalışılır.

Zayıf bir sicil / geçmiş üretmek: Etik olmayan uygulamaları alışkanlık haline getiren işverenler ya da yöneticiler, whistleblowerı “kronik sorunlu bir çalışan” olarak damgalamak üzere kayıtlar oluşturmak için bazen aylar veya yıllar harcarlar. Yetersiz veya sorunlu başarıyı yansıtan, gerçek veya uydurma olaylar hakkında iç yazışmalar biriktirilmeye başlanır. Daha önce kusursuz sicil almış olan whistleblowerlar zamanla üstlerinden düşük sicil notu almaya başlarlar.

Tehditte sessizliğe zorlamak: Bu taktik genellikle, “Bir daha bu şehirde veya sektörde çalışamazsın!” türünde tehditlerle kendini gösterir. “Beyanat verme yasağı” gerekçesi kullanılarak ve işine son verme tehditleriyle, whistleblowerın açıklama yapması dolaylı olarak engellenir.

Yalnız bırakmak veya aşağılamak: Bir başka misilleme yaklaşımı, whistleblowerı çalışma arkadaşlarından ayırarak bir örnek oluşturmaktır. Bu yolla, whistleblowerın etkili bir ele verme eylemini gerçekleştirmesi için gerekli olan bilgi kaynaklarından da uzaklaştırılması sağlanabilir. Ayrıca, işverenler veya yöneticiler, whistleblowerı aşağılayıcı görevler de verebilirler. Bu tür taktikler, whistleblowerın bazı görevlerinden alınmasıyla, bazen de işine son verme hazırlıklarına dönüşebilir.

Başarısızlığa zemin hazırlamak: Yaygın uygulanan diğer bir misilleme taktiği ise, whistleblowerlara altından kalkamayacağı görev yükü ve sorumluluklar vererek, başarısızlığına zemin hazırlamaktır. Benzer bir artniyetli yaklaşım da, whistleblowerı şikâyet ettiği sorunu çözmekle görevlendirmek ama başarılı olması için gerekli yetkileri, kaynakları ve desteği ona vermemek şeklinde olmaktadır.

Dava etmek: Whistleblowerın en çok karşılaştıkları misilleme, sorunu açığa çıkartmak için kullanılan kanıtların “çalındığı” veya “yasal olmayan yollardan elde edildiği” yönünde yapılan suçlamalar ve dava etme tehditleridir.

Kariyeri yok etmek: Whistleblowerların, “yeniden yapılanma” gibi sözde nedenlerle işten çıkartılması, aykırı görevlere verilmesi veya her türlü atanma taleplerinin geri çevrilmesi de yaygın yıldırma taktiklerindedir. Bazen, işten çıkartılmaları yeterli görülmeyerek, kendi dallarında bir daha çalışma olanağı bulmamaları için (olumsuz referans vermek, diğer işverenleri etkilemek vb. şeklinde) girişimlerde bulunulur.

Etik dışı ve yasa dışı şeyleri dile getirmek ve harekete geçmeye mecbur hissetmenin sonucunda bir bedel vardır. Whistleblowing eylemi yapıldığı anda zararlı, kişisel ve mesleki yansımalar da ortaya çıkar. Literatür whistleblower için kasvetli bir resim çizer ve deliller whistleblowing eylemlerinin whistleblowerları birkaç şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu etkiler; hayal kırıklığı, çaresizlik, yoğun hayal kırıklığı, çatışma, öfke, içe kapanma gibi duyguları içerir (Firtko ve Jackson, 2005, s.53).

Whistleblowing, kişinin yalnızca mevcut işverenleriyle değil, daha sonraki işverenleriyle de ilişkisini olumsuz etkilemekte; her iki kurum da kişinin davranışını "işyerine ihanet" olarak değerlendirmektedir (Qusqas ve Kleiner, 2001, s.99).

Misillemenin whistleblowingte dış kanalların kullanılması ile olumlu yönde ilişkisi olduğunu belirten üç neden vardır (Rehg ve diğerleri, 2008, s.227):

İlk olarak, bazı whistleblowerlar dış kanalları tercih ederler çünkü yöneticileri ikna etme çabalarının iç kanallar nedeniyle boşa çıkmasını istemezler. İkincisi, bazıları kamuoyuna açıklama yapmanın misillemeden koruyacağını düşünür. Böylece,

whistleblower ile örgüt arasındaki gerginliği arttırsa bile, whistleblowerı o kadar göz önüne getirir ki daha fazla korunma altına alınmasını sağlar. Üçüncü olarak, adalet teorisi whistleblowerların iç ihbardan dolayı maruz kaldıkları misillemenin hesabını sormak için dış kanalları kullanmayı seçtiklerini belirtir.

İçsel whistleblowingten dolayı misillemeye maruz kaldıklarını düşünüp haksızlığa uğradıklarını düşünen whistleblowerlar, dışsal whistleblowingi kullanarak karşı misillemeye bulunabilirler. Ancak bütün bireylerin bu yola başvurduğu söylenemez. Whistleblowerlar usulsüzlükler ciddi olduğu zaman da dışsal whistleblowingi tercih edebilirler. Ciddi bir usulsüzlük vakasında, whistleblower iç kanallardan destek görmeyebilir ve bu nedenle baskı yaratmak için dış kanallara başvurabilir. Whistleblowerlar örgütün değişim istemediğini anladıkları zaman, maruz kalacakları misillemeyi umursamayarak dış kanalları kullanabilirler (Rehg ve diğerleri, 2008, s.227).

Güç teorisine göre whistleblowerın yanlışlığı etkileme ve yok etme girişimi bir güç mücadelesi olarak görülebilir. Yanlış uygulamayı yapan ya yanlışlığı ortadan kaldırarak bu girişimi geri çevirecek ya da whistleblowerı karşı misilleme yaparak güç mücadelesini dengeleyecektir (Near, Dworkin ve Miceli, 1993, s.394).

Çalışanlar, örgüt üyelerinin ya da diğer çalışanların kendilerine misilleme yapacakları endişesiyle örgütlerinde şahit oldukları kanuna aykırı uygulamalarda bunu ilgililere ihbar etme davranışını seçmeyebilmektedir. Whistleblowerların %90'ından fazlası; kariyerlerini erken yaşlarda sonlandırmakta, ya da kara listeye alınmakta, aklını yitiren bir insan olarak ifade edilme tehlikesi ile karşı karşıya kalmakta, ya da bütün birikimlerini, evliliklerini hatta yaşamlarını bile kaybedebilmektedir (Zhang, Chiu, Wei, 2009, 25).

İşveren açısından bakılırsa, “ihbar edilmiş olmak” çok olumsuz bir konumdur. Bu yüzden, çalışanların etik sorunları açığa çıkarma zorunluluğunda kalmaması sağlanmalıdır. Yanlış bir davranışın topluma açıklanması örgüt açısından olumsuz bir görüntü oluşturacak, örgütün geleceğini etkileyecektir. Bu zararın mutlaka önlenmesi gerekir. Whistleblowing yapılan örgütlerin tipik yaklaşımı, bu davranışın ve ondan

kaynaklanan örgüt içi kötü görüntünün önüne geçmek için whistleblowerların işine son vermektir. Bu şekilde, bir taşla iki kuş vurulmaktadır: Whistleblower cezalandırılmaktadır ve diğer çalışanlara gözdağı verilmektedir. Böyle bir yaklaşım, hem etkili değildir hem de etik açıdan kabul edilemez (Gerçek, 2005, s.30).

Whistleblowerlar, birçok durumda işlerini kaybetmekle karşı karşıya kalmaktadır. Çoğu durumda, işten çıkarma doğrudan yapılamadığı için, whistleblowerı kurumdan uzaklaştırmak amacıyla bazı yöntemler denenmektedir. Bunlardan bir tanesi, açığa çıkardıkları konularda onları lekelemek için, mesleki açıdan yetersiz olduklarını ileri sürerek hemen hemen her şeylerine saldırmak ve onları hedef haline getirmektir. İkinci bir yöntem, whistleblowerı, ifşa ettiği konuyla ilgili problemin çözümü için görevlendirmek ve bir çözüm üretememesi için bir sürü engeller ortaya koyarak görevi başarmasını imkânsız kılmak ve sonunda yetersizlik nedeniyle whistleblowerı işten çıkarmaktır. Yine başka bir yöntem de, whistleblowerı zor durumlara sokarak, onlarla uğraşmasını sağlamak ve bu şekilde konunun unutulmasını sağlamaktır(Çiğdem, 2013, s.95).

1.11. Farklı Perspektiflerden Whistleblowing

Whistleblowing prososyal davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi farklı açılardan incelenmiştir (Chiasson,1994, s.21).

1.11.1. Prososyal Davranış Olarak Whistleblowing

Whistleblowing bir sosyal davranış türü olarak tanımlanmıştır. Staub, prososyal davranışı diğer kişiler için düşünülmüş olumlu sosyal davranış olarak tanımlar. Brief ve Motowidlo ise prososyal davranışı şöyle tanımlarlar: Bir örgüt üyesi tarafından örgütsel rolünü yerine getirirken bireyin, grubun veya örgütün refahını sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği davranıştır (Chiasson, 1994, s.21).

Doizer ve Miceli, whistleblowingin alturistik(özgeci)den ziyade prososyal(toplum yanlısı) olduğunu savunurlar. Alturistik davranış kendine kazanmaya yönelik değildir. Prososyal davranış, diğer bireylere veya örgüte yararlı olduğu kadar bireye de yarar sağlayabilir. Eğer yanlış uygulama, olayı etkileyebilecek örgüt içinden birine rapor edildiyse bu davranış açıkça örgüte yarar sağlamak için bir çaba olarak

görülebilmektedir. Diğer taraftan Staw dışsal whistleblowingin prososyal eylem olarak görülmesi gerektiğini savunur. Eğer yanlış uygulama dışarıdan birine rapor edilirse whistleblowing davranışı örgütü tehdit olarak görülebilir ve örgüte karşı prososyal bir davranış olarak değerlendirilmez. Fakat, Brief ve Motowidlo'nun genişletilmiş prososyal örgütsel davranış tanımına göre dışsal whistleblowing prososyal eylem olarak görülebilir. Brief ve Motowidlo şuna işaret eder: Bir dış rapor; diğer örgütler, bireyler hatta toplumla birlikte fayda için amaçlanmış bir hedef olabilir. Buna göre hem içsel hem de dışsal whistleblowing prososyal davranış olarak görülebilir (Chiasson, 1994, s.21).

1.11.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Olarak Whistleblowing

Graham, whistleblowingi bir örgütsel davranış türü olarak görür. Organ, örgütsel davranışı örgütün etkin ve verimli çalışmasını toplu halde teşvik eden bireysel davranış türü olarak tanımlar. Organ ve Near, örgütsel vatandaşlığı iki ana kategoride tanımlar: Genel olarak örgüte faydalı davranışlar ile belirli kişilere yarar sağlayacak ve dolaylı olarak bu yolla örgüte katkıda bulunacak davranışlar. Smith, Organ ve Near, örgütsel davranışın prososyal davranışın bir şekli olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle örgüte genel olarak fayda sağlayan davranışlar örgüte doğru yönlendirilmiş prososyal davranışlardır. Buna göre örgüte fayda sağlamaya yönelik ihbar örgütsel davranış olarak görülebilir (Chiasson, 1994, s.22).

1.12. Whistleblowingin Çalışana, Örgüte ve Ülkeye Etkileri

Whistleblowingin gerek whistleblowing eylemini gerçekleştiren çalışan(whistleblower), gerek örgüt ve gerekse ülke geneline bazen olumsuz, bazen de olumlu sayılabilecek birçok etkisi bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu etkiler gösterilmektedir (Aydın, 2003, s.87-89):

Tablo 1: Whistleblowingin Etkileri

WHISTLEBLOWINGIN ETKİLERİ	
Whistleblower Açısından	Whistleblowingin whistleblower bakımından en önemli etkisi ve korunmasının da gerekçesi, ayırmacı ve kötü muameleye maruz kalmak, hatta işten çıkarılmaktır. Whistleblowerın bu davranışının kendisi bakımından en olumlu etkisi ise psikolojik ve vicdani rahatlaktır.
Örgüt Açısından	Bir kere işçinin edindiği bilgiyi kendi amirlerine veya işverenine bildirmesi, örgütün iç denetim uygulamasına, işyerindeki uygulama ve stratejilerini gözden geçirmesine ve böylece mal veya hizmet kalitesini arttırmasına olanak tanıyabilir. İkincisi, örgütün kendi hakkında yapılan whistleblowingin yaratabileceği olumsuz havayı engellemek için daha dikkatli ve daha düzenli çalışması sözkonusu olabilir ki; bu da, whistleblowingin önemli katkılarından biridir. Ancak, whistleblowingin gerçeği yansıtması örgütün kapsamlı bir şekilde denetlenmesine, bazı yöneticilerin cezalandırılmasına, bazı kişilerin işsiz kalmasına ve hatta işletmenin bütünüyle kapanmasına yol açabilir.
Ülke Açısından	Whistleblowing sosyal bakımdan birçok dışsal yararı da beraberinde getirir. Örneğin, bir örgütteki yolsuzluk, sahtecilik gibi olayların ya da örgütün insan sağlığına veya çevreye verebileceği tehlikelerin ortaya çıkarılmasına yol açabilecek whistleblowingin toplumsal katkıları tartışılmaz. Hatta whistleblowingin en temel katkısının toplum ve kamu yararı olduğu söylenebilir. Whistleblowing ile yanlış yapanların açığa çıkarılması yanında, yanlış yapma potansiyeli olanların da korkutulması hedeflenmektedir. Bu önemli toplumsal katkısı sebebiyle yapılan whistleblowingin eyleminin ödüllendirilmesini önerenler de bulunmaktadır.

1.13. Whistleblowing Nedeniyle Oluşacak Sorunların Önlenmesi

Bir örgütte, whistleblowing nedeniyle ortaya çıkabilecek sıkıntıları çözmek için başlıca dört yol vardır (Gerçek, 2005, s.36):

- Her şeyden önce, organizasyonda güçlü bir etik kültürü oluşmalıdır. Bu, en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar, her seviyede etik kurallara açık bir bağlılıkla mümkündür. Tüm çalışanların zorunlu bir etik eğitimi alması sağlanmalıdır. Tüm yöneticiler, etik konularda çalışanlara örnek olmalıdırlar.
- Organizasyonda tüm iletişim hatları açık olmalıdır. Açık kapı politikası adı verilen bu yaklaşım, düzeltilmesi gereken bir durum olduğunu düşünen çalışanlara, kaygılarını iletmek için kolaylık sağlar.
- Tüm çalışanların, kaygılarını dile getirmek için üst düzey yöneticilere anlamlı erişim olanakları olmalıdır. Lafta kalmayan erişim olanağı, whistleblowerlara karşı “misilleme veya ayrımcılık yapılmayacağı garantisini” de birlikte getirmelidir. Aslında, öne çıkmayı göze alan çalışanlar, kendi firma veya kurumlarındaki etik davranışı geliştirmek için yaptıkları bu girişimden dolayı, gerekirse, ödüllendirilmelidirler.
- Ayrıca, tüm yanlışlıkların ortadan kaldırılmasına imkân olmadığı gerçeği kabul edilmelidir. Çok güçlü etik kültüre sahip organizasyonlarda bile, arada sırada etik olmayan davranışlarda bulunanlar veya bu yönde ayartılanlar olabilir; bunun kaçınılmaz olduğunu kabul etmek, ısrarla aksini ileri sürmekten daha akılcıdır. Yönetim tarafından, gerektiğinde topluma açık olarak, “hatayı kabul etme istemi” olmalıdır. Bu olgunluğu göstermek, böyle bir erdemli davranışta bulunabilmek, yöneticilik vasıflarından biri olmalıdır.

Yukarıda kısaca özetlenen bu tutumlar, tüm çalışanların etik davranması ve gerektiğinde de whistleblowing yapabilmesi için gerekli ortamı sağlayacaktır. Ayrıca, bir örgüt bünyesinde oluşturulan “etik kurul”da görev yapan bireylerin, geçmişteki ya da mevcut davranışlarının, uygulamalarının veya kişisel ilişkilerinin etik açıdan sorunlu

olmasının, kurula başvurmayı düşünen whistleblowerları olumsuz yönde etkileyebileceği unutulmamalıdır. Böyle bir durumda, whistleblowing eyleminin doğru ve nesnel bir şekilde değerlendirilmesi konusunda kuşkuların oluşması kaçınılmazdır. Bu nedenle, etik kurullarının oluşumuna özen gösterilmesi gerekir. Dilimizde, “fincancı katırlarını ürkütenler” veya “işe çomak sokanlar” şeklinde deyimlerle tanımlanan whistleblowerların, “çamur at izi kalsın” dürtüsüyle hareket eden kötü niyetli insanlardan ayırt edilmesi çok özenli, bir o kadar da zor bir uğraştır (Gerçek, 2005, s.36).

Olası bir whistleblowing eyleminin kurum açısından krize dönüşüp yıkıcı sonuçlar oluşturmaması için, göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır:

İçsel whistleblowing meydana geldiğinde (Yılmaz, 2009, s.15-16);

- Kurum dâhilinde kurum içi iletişim sisteminin ve politikasının güvenilir ve etkin hale getirilmesi,
- Durumun asla hafife alınmaması ve insani endişelerin giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi,
- 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.

Dışsal whistleblowing meydana geldiğinde (Yılmaz, 2009, s.15-16);

- 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 duyulan üzüntü belirtilmeli ve kişilerin her zaman maddi varlıklarının önünde tutulması gerektiği mesajı verilmelidir.

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

Bu bölümde whistleblowing kavramı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde işten ayrılma niyeti kavramı ayrıntılarıyla birlikte incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bu bölümde işten ayrılma niyeti kavramıyla ilgili olarak; tanımı, işletmeler açısından önemi, oluşum süreci, nedenleri, sonuçları, ilişkili olduğu kavramlar ile çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması konuları ele alınacaktır.

2.1. İşletmeler Açısından İşten Ayrılmanın Önemi

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen örgütler için önemli bir problemdir (Çekmecelioğlu, 2007, s.84).

Örgütler açısından maliyet yaratıcı ve zaman kaybettirici olan, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkilere zarar vererek, çalışanların morallerini bozan ayrılma davranışının bir önceki aşaması olan işten ayrılma niyeti, çalışanın işinden henüz ayrılmamış olması ve örgütte kalarak, örgüt için çalışmasının devamının sağlanmasına fırsatı vermesi açısından örgüt için son derece önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008, s.149).

Örgütler için işten ayrılma ve işten ayrılma niyetini arasındaki fark doğru bir şekilde açıklanması gereken kavramlardır. Bunu bir örnekle açıklarsak; bir savaş esnasında ordu bütün birimleriyle mücadele etmek zorundadır. Bu mücadele esnasında istenmeyen bir şey askerlerin zayıflama uğramasıdır. Bu zararlı bir durumdur. Çünkü planların değişmesine sebep olabilmektedir. Fakat daha da kötüsü ordu içindeki askerlerden bazılarının karşı taraf hesabına çalışmasıdır. Bu durumda ordu kumandanı planları değiştiremeden ve ne olduğunu tam olarak anlayamadan ordu, mücadeleyi kaybedebilir. Aynı şekilde örgütler de bir mücadele içindedir ve bu mücadelede işten ayrılmalar aynı ordunun savaştaki kayıpları gibi örgüt için birer kayıptır. Daha kötüsü ise; bazı çalışanların işten ayrılma niyeti içine girmesidir. Çünkü işten ayrılma niyeti olmasına rağmen örgüt içinde kalan bireylerde ihmalkâr davranışlar görülebilmektedir (Ayhan, 2013, s.30-31).

İşten ayrılma düşüncesi içine girmiş bir çalışanın beynini ve enerjisini yeni iş bulmaya verip işinde daha az gayret sarf edip, görevlerini erteleyebilir ya da yaratıcılık ve girişimcilik gösteremez (Vigoda, 2000, s.331).

Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında çoğunda işten ayrılma niyeti kavramının tanımının yapılmadığı ve bu kavramın elde tutma, iş devri niyeti ve işte kalma niyeti kavramları ile neredeyse aynı anlamlarda kullanıldığı ya da aynı ölçme aracı ile değerlendirildiği görülür (Çağ, 2011, s.96).

İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmaya karşı çalışanın ayrılmayı, başka bir istihdam fırsatı aramayı veya bir ayrılma niyeti şeklini düşünüp düşünmediğini belirleyen sürekli ve genel bilişsel uyarlamayı yansıtır (Jaros, 1997, s.321).

Çalışan, harcadığı çaba ve sağladığı fayda arasında denge kurmak ister. Eğer fayda, beklenenden daha az ise; çalışan, çabasını azaltır ve işten ayrılma niyeti içerisine girer. Bu süre içerisinde çalışan yeni bir iş bulma arayışındadır ya da iş bulmayı beklemeden örgütten ayrılmaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s.159).

Çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda iş tatminleri ve performansları düşecektir. Bunun sonucunda, çalışanlar işten ayrılma niyeti içerisine girecektir (Armstrong-Stassen, 1998, s.311).

Mowday ve arkadaşlarına göre işten ayrılma niyeti, ayrılma kararını iki şekilde etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, başka iş olanakları olmasa bile, işi bırakmaya doğrudan neden olabilir ya da çalışanın yeni iş olanakları aramasına yol açarak iş bırakmayı dolaylı olarak etkileyebilir. Başka bir yaklaşıma göre ise, işten ayrılma niyeti bilişsel ve davranışsal bir olgudur. Bu süreçte çalışan çeşitli sebeplerle işten ayrılmayı düşünebilir (bilişsel) ve bu düşüncüyü gerçekleştirmek için harekete geçebilir (davranışsal). İşgörenin örgütten ayrılmasına yönelik son kararı, mevcut işine alternatif bir iş bulabilmesine veya böyle bir işin varlığına bağlıdır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s.194).

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinde statülerine göre bir farklılaşma görülmektedir. Özellikle üst kademe yöneticilerinin işten ayrılma eğilimleri düşüktür.

Bu eğilimde örgütün merkez yönetim grubuna ciddi ölçüde yatırım yapması ve işyerinde kalmalarını sağlamak için daha fazla fırsatlar sunması ile sağladığı imkânların büyüklüğünün önemli bir payı vardır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.681).

Hay Group tarafından yöneticiler, uzmanlar, idari memurlar, işçiler, satış çalışanları ve bilgi işlem çalışanları gibi 6 farklı çalışan kategorisinde yapılan araştırmada şirketlerine en az bağlı olanların satış çalışanları olduğu gözlemlenmiştir. Satış çalışanlarının %38'i iki sene içerisinde şirketlerinden ayrılmayı düşünürken, onları, bilgi işlem çalışanları, işçiler ve uzmanlar izlemektedir. Yöneticilerin ise yalnızca %11'i iki sene içerisinde şirketlerinden ayrılmayı düşündüklerini belirterek şirket bağlılığı en yüksek çalışan grubu olduklarını göstermişlerdir (Eren ve Saraçoğlu, 2011, s.4).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramının Tanımı

İşten ayrılma niyeti ile ilgili tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- İşten ayrılma niyeti bir çalışanın örgütte çalışmama isteği olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2004, s.98).
- İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Rusbult vd.,1988, s.599).
- İşten ayrılma eğilimi, işgörenlerin işi bırakma yönünde bilinçli tutum ve davranışlarını ifade etmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009, s.37).
- İşten ayrılma niyeti, işgörenin örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli bir kararı veya niyeti olarak ifade edilmektedir. Daha yalın bir ifadeyle, işten ayrılma niyeti, işgörenin örgütten ayrılma konusunda sahip olduğu düşünceleridir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s.193).
- İşten ayrılma niyeti, diğer fırsatları kovalamak için potansiyel olarak mevcut işinden ayrılabilmedir (Jardali, 2009, s.2).
- İşten ayrılma niyeti çalışanların örgütten ayrılma düşüncelerini temsil eder (Ayhan, 2013, s.31).
- İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir (Tett ve Meyer, 1993, s.259).

- İşten ayrılma niyeti, çalışanın sürekli olarak işini bırakma düşüncesinde olması veya alternatif iş olanaklarına yönelmesi olasılığı olarak ifade edilmektedir (Tepper vd., 2009, s.157).
- Çalışanın, çalıştığı kurumda kalma niyetinin ölçüsü işten ayrılma niyeti olarak tanımlanabilir (Özdemir ve Yaylı, 2014, s.50).
- İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir karar verme veya buna niyet etmektir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s.160).
- İşten ayrılma bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir (Gaertner, 1999, s.479).
- İşten ayrılma niyeti, işgörenin çalıştığı işletmeden ayrılma isteğiyle ilgili algıları şeklinde tanımlanmaktadır (Gibson, 2011 s.15).
- İşten ayrılma niyeti bir çalışanın yakın bir zaman içinde işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2011, s.277).
- İşten ayrılma niyeti, “çalışanın işten ayrılma ile ilgili düşüncelerinden yanı sıra ayrılma sürecine girmeleridir” (Berry, 2010, s.17).
- İşten ayrılma niyeti, elde tutma, iş devri ve işte kalma niyeti kavramları ile aynı anlamlarda kullanılmakta olup çalışanın bilinçli ve kasıtlı olarak işinden ayrılmayı istemesi olarak tanımlanmaktadır (Yaprak ve Seren, 2010, s.29).

2.3. İşten Ayrılma Niyeti Oluşum Süreci

İşten ayrılma niyeti yakın bir gelecekte, işletmeden ayrılma ile ilgili bireysel bir tahmini ifade etmektedir. Böylelikle, işten ayrılma niyetinin, yakın bir gelecekte bilinçli bir şekilde işten ayrılma isteği ile ilgili bilişsel bir süreç olduğu, bu sürecin işten ayrılma ile ilgili düşüncelerle başlayıp eylem (işte kalma/işten ayrılma) ile bittiği belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işten ayrılma niyetinin bir tutum olduğu ve bu tutumun açık, gözlemlenebilir fiili işten ayrılma davranışına dönüşüp dönüşmeyeceğinin bilinmediği görülmektedir (Başoda, 2012, s.86).

Bireyin kendi isteği ile gönüllü olarak iş değiştirme sürecini Mobley şu şekilde açıklar: bireyin iş yerindeki tatminsizliği onun işyerinden ayrılma konusunda düşünmeye başlamasına neden olur. Bu düşünce başka bir iş arama konusunda karar vermesine ve iş aramasına etki eder. Eğer uygun bir iş bulursa veya iş bulmada başarılı

olursa artık bu niyetini kesinleştirecektir. Yani ya işinden ayrılacak veya işinde kalmaya devam edecektir. Sonuçta karar konusundaki niyetler kesinleşir ve karar gerçekleşir. Mobley'e göre, çalışanın işten duyduğu tatmin yüksek ise, kişi işten ayrılmayı düşünmeyecektir, eğer tatmin düzeyi düşük ise bu kez işten ayrılmayı düşünecektir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi birey bu düşüncesini hemen uygulamaya geçirmeyecek, bir rasyonel filtreden geçirecektir. Birey bu rasyonel filtrelemede yeni bir iş bulduğunda elde edebileceği kazanımları ve kaybedeceklerini düşünerek terazinin ağırlık yönüne göre hareket edecektir. Yani yeni koşullar daha faydalı ise ayrılmayı düşünecektir. Koşullar benzer ise terazi dengede ise başka bir işletmeye geçmeyi risk olarak algılayabilecektir (Özkalp ve Kırel, 2013, s.680).

2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İşten ayrılma niyetine etki eden unsurları anlamak önemlidir, çünkü örgütlerin çalışanlara yapmış oldukları yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırımdır. Ayrıca çalışanların örgütlere olan maliyetlerinin toplam maliyetler içinde önemli ölçüde yer tuttuğu görülmektedir (Şahin, 2011, s.277).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin altında, çalıştıkları örgütle, kişisel özellikleriyle veya iş dışı hayatları ile ilgili nedenler olabilir. Bu nedenlerin hangi çalışmanı ne kadar etkileyeceğini önceden tahmin etmek güçtür. Bununla ilgili genel bir sonuca ulaşmak yanıltıcı olabilir. Çünkü örgütün çalışandan ve çalışanın da örgütten beklentileri vardır. Bu beklentiler, örgütten örgüte çalışandan çalışana farklılık gösterir (Özdevecioğlu, 2004, s.97).

İşten ayrılmaların nedenlerinin araştırılarak saptanması ve gereken tedbirlerin alınması, yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmede iş ve çalışana ait bilgiler işletme yönetiminin en önemli kaynaklarını oluşturacaktır. Ayrılmalar her ne şekilde olursa olsun işletme yönetimi işgörenin ayrılma nedenlerini araştırmak ve ortaya koymak mecburiyetindedir. Şayet böyle bir araştırma yapılmazsa aynı sorun diğer çalışanları da tesiri altına alacak ve işletme de huzursuz bir ortamın oluşmasına sebep olacaktır. Bunun neticesinde işgücü verimliliğinin azalması ve dolayısıyla işletmenin ekonomik

amacına ulaşmasının güçleşeceği bir vaziyet oluşacaktır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.50).

Yapılan bir araştırmaya göre işten ayrılma belirleyicilerinin ilk sırasında %84,2 ile şahsi nedenler bulunmaktadır. Ücret ise %58,5 ile ikinci sırada yer almaktadır. Kişisel kariyer ise üçüncü sıradadır. Kariyer nedeniyle ayrılanların oranının %57,7 gibi yüksek bir düzeyde gerçekleştiği görülmüştür (Kesen, 2011, s.31).

İşten ayrılmayı oluşturan nedenler, işletme dışı nedenler, işletme içi nedenler, kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler olmak üzere başlıca üç grupta incelenmektedir (Kaynak, 1989, s.36-40):

2.4.1. İşletme Dışı Nedenler

Genel olarak ekonomik boyutu öne alan nedenler arasında finansal sorunlar, yapılan işin niteliği ve günlük derecesi; bir işi yapma karşılığında alınan ücreti başkalarının aldığı ile kıyaslamada eşitsizlik hissine kapılma ve yetersiz iş güvenliği vb. nedenleri sayabiliriz (Akın, 2007, s.146).

Literatürde "genel ekonomik nedenler" adı altında rastlamak da mümkündür. Sıralarsak (Kaynak, 1989, 36-40):

- Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- Otomasyon, mekanikleşme ve normlaşma nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve atlama olanaklarının artması,
- Başka iş alanlarının daha iyi ve çekici olanaklar sağlaması,
- Mevsimlik çalışma olanaklarının etkileri (özellikle tarım kesiminde) ve
- Yasaların, özellikle geliştirilmiş vergi yasalarının fazla gelire artan vergi yükü getirmesidir.

Görüldüğü gibi, makro-ekonomik ve sosyal kökenli bu nedenler çalışanlarda belli bir işten ayrılma niyeti oluşturabilirler. İşletmelerin söz konusu alanlarda işgücü

çıkışlarını engellemek için alabilecekleri önlemler oldukça kısıtlı kalacaktır. Zira sorunun boyutları kendilerini aşmaktadır (Kaynak, 1989, s.36-40).

2.4.2. İşletme İçi Nedenler

İşletme içi nedenler, işletmelerim üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenleridir. Oluşmalarında yönetim kademelerinin ne ölçüde katkısı varsa, giderilmeleri açısından da o ölçüde önemleri olabilir (Kaynak, 1989, s.36-40).

Yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, uyguladığı politikalar, örgüt yapısının belirsizliği, görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmemiş olması, örgüt kültürünün çatışmacı olması veya örgüt içi adaletsizlikler çalışanın örgütten ayrılmasına sebep olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004, s.103).

İşten ayrılmaya neden olan önemli faktörlerden bir diğeri de işletmeden kaynaklanan işten ayrılma nedenleridir. Bu tür nedenler işletme dışı nedenlerin aksine kontrol edilebilen, öngörülebilir, zamanı ve nedeni belli olan nedenlerdir. Dolayısıyla, işletmenin müdahalesi sonucu durdurulabilecek işten ayrılma nedenlerindedir (Halis ve Çamlıbel, 2011, s.78).

Örgütler açısından bakıldığında, işten ayrılma niyetine neden olabilecek örgütsel unsurlar çözülmesi gereken önemli sorunlar olarak görülmektedir. Çünkü bu unsurlar bireylerin örgüte ilişkin olumsuz düşünce ve davranışlar içinde bulunmasına sebep olabilmektedir (Polat ve Meydan, 2010 s.146).

Çalışma koşullarındaki fiziksel ve teknik yetersizlikler, iş yükü ağırlığı, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik ve çelişkiler, iş güvensizliği, terfi sorunları, örgüt içi ast-üst ilişkilerinde problemler, örgütsel kararlara katılmada ve bürokratik işlemlerde yaşanan sorunlar, çalışma hayatını doğrudan doğruya etkileyen iş odaklı unsurlardır (Akin, 2007, s.144).

İşten ayrılmaya neden olan işletme içi nedenleri de aşağıdaki gibi derleyebiliriz (Kaynak, 1989 s.36-40):

- İşletmenin kuruluş yeri (kent dışında veya içinde olması)

- Ulaşımın niteliği (kamu taşıma araçlarından yararlanma olanakları, özel ulaşım hizmetleri, park yapma sorunları vb.)
- İşin türü ve güçlülüğü (pis işler, ağır işler vb.)
- Kötü organizasyonel koşullar (işte sık sık yer değiştirme, çalışma kurallarında aşırı katılıklar vb.) (Kaynak, 1989, s.36-40).

İş yerindeki fiziksel çalışma koşulları yetersiz ve aynı zamanda sorunlar oluşturuyorsa, çalışanları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002, s.72).

- Ücretleme sisteminin bozukluğu (iş değerlendirmesinin yapılmamış olması, performans değerlendirmelerin yapılmaması) (Kaynak, 1989, s.36-40).

Çalışanların en çok önemsedikleri konu ücret ve işletmeden alacakları ek kazançlardır. Çünkü çalışanlar harcadığı emeğin karşılığını almak ister. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişinin mutsuz olması iş doyumunu düşmesi, kuruma bağlılığın azalması gibi konular görülebilir (Tütüncü ve Demir, 2002, s.52).

İşten gönüllü olarak ayrılma kararı veren ve ayrılan çalışanların performansları ayrılma kararları üzerinde etkili olan unsurlardan biridir. Örgütte istediği performansı gösteremeyen çalışanlar, örgüte faydalı olmadığını veya olamayacağını düşünerek örgütten ayrılmaktadırlar (Özdevecioğlu, 2004, s.103).

- Kötü iş koşulları (kaza olasılıklarının yüksekliği, işyerinin yeterli fiziksel ve estetik niteliklerinin bulunmaması, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması) (Kaynak, 1989, s.36-40).

Yapılan araştırmalarda iş ve sosyal güvenlik garantisi altında çalışanların işlerinde daha verimli oldukları, iş ortamını sevdiğileri, çalışma arkadaşlarıyla uyum içinde oldukları ve bu nedenle işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.74).

İşyerinde günlük çalışma sürelerinin uzaması ya da fazla süreyle çalıştırılmaları işgörenlerin yeterince dinlenememelerine neden olmakta ve yaşamlarında yapmaları gereken diğer işlerini olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu tür işlerin yapılması için sürekli izin veya rapor kullanma gereksinimi doğmakta ya da işe geç gelmeler, erken ayrılmalar, devamsızlık gibi bazı sorunlar oluşmaktadır.

İşletmede çalışanların bu tür hareketlerinin yönetimce engellenmesi durumunda işten ayrılmaları karşılaşılmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.68).

Fiziksel koşullarla ilgili nedenler arasında ışıklandırma ve ısıtma yetersizliği, işyeri koşullarının sağlığa uygun olmayışı (gürültü, havalandırma ve zehirli gaz varlığı vb. gibi nedenler), çalışma düzensizliği kaynaklı yorgunluklar, yoğun çalışma temposundan kaynaklanan fazla gayret harcamanın güç kaybına yol açması ile işyerinde ergonomik çalışma koşulları bozukluğu sayılmaktadır (Akin, 2007, s.145).

- İşgörenlerin aşırı zorlanmaları (psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve yetenekleri açısından) (Kaynak, 1989, s.36-40).

Çeşitli stres faktörlerinin etkisiyle çalışanın, performansının düşük olması, çalışan devir hızının artması, işe gitmemesi, işten ayrılması ve yabancılaşması söz konusu olmaktadır. Bir örgütte sürekli olarak stres altında çalışmak çalışanların örgütle bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller (Tütüncü ve Demir, 2002, s.68).

- Kötü bir personel yönetimi uygulaması (ağır ve haksız davranışların bulunması, tanınma ve kabul edilme ilkesinin işletilmemesi, ilerleme ve gelişme olanaklarının eksikliği) (Kaynak, 1989, s.36-40).

Kişinin çalışma ortamında oluşan istenmeyen el şakaları sözlü veya fiziksel rahatsızlık verme şeklinde yapılan tacizler ve baskılar, insanları daha uygun bir çalışma ortamı bulmaya, bu tür kişilerle ilişkilerini kesmeye ya da işten ayrılmaya zorlamaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.65). Terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem işletmenin başarısı artar hem de çalışanların güdülenmeleri ve işletmeye olan bağlılıkları artar. Terfi değerlendirmesi neticesinde terfi ettirilen kişi ile ilgili olarak adam kayırma, çıkar ilişkileri, şahsi sorunlar, ön yargı gibi herhangi bir konu gündeme geldiğinde ve diğer çalışanların bu durumu hissettiğinde çalışanların işletmeye olan güvenleri ve bağlılıkları, çalışma istek ve hevesleri azalabilir (Tütüncü ve Demir, 2002, s.57-59).

Çalışanın kendi iş faaliyetlerinin örgütsel sonuçlar üzerinde etkisi bulunmadığını hissetmesi kişide örgüte ait olmadığı duygusu oluşturmakta ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır. Bireyin hangi sektörde çalışırsa

çalışın işini anlamsız bulması, işten ayrılma niyetini arttırıcı bir unsur olacaktır. Kendi değerleri ve inançları ile örtüşmeyen iş rollerine sahip bireylerin işten ayrılmaya meyilli olmaları olasıdır (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013, s.64).

- İş yerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersiz olması (kantin olmaması, çalışma aralarında dinlenecek yer bulunmaması, ulaştırma servisinin eksikliği, bayram hediyeleri) (Kaynak, 1989, s.36-40).
- Üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalışması, aşırı işyükü bindirmeleri, kötü yönetim uygulamaları, araç ve gereçlerdeki yetersizlik gibi) (Kaynak, 1989, s.36-40).

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler arasında yöneticileriyle veya liderleriyle olan ilişkileri de önemli bir unsurdur. Lider ve astları arasındaki olumlu ilişki işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir (Şahin, 2011, s.278).

2.4.3. Kişisel Yaşam Koşullarıyla İlgili Nedenler

Bireyden kaynaklanan işten ayrılma nedenleri, işletmenin değiştirmekte etkin olamayacağı, kontrol edilemez unsurlardan oluşmaktadır. Çünkü bu nedenler işletmenin dışında gerçekleşen veya işgörenden kaynaklanan ancak doğrudan işletmenin koşullarından kaynaklanmayan nedenlerdir (Halis ve Çamlıbel, 2011, s.78).

Sosyal yaşama ilişkin monotonluk, gerilim ve endişeli olma durumu, çalışma heyecanını yitirme vb. gibi kişisel kaynaklı bazı nedenleri de çalışma yaşamını etkileyen diğer nedenler arasında sayılabilmektedir (Akın, 2007, s.145).

İşletme içi ve dışı nedenlerin ötesinde, doğrudan doğruya bireyin kendine özgü yaşam koşullarına değin başkaca nedenlerin bulunacağı da açıktır. Kişisel yaşam koşullarıyla ilgili olanlar nedenler ise (Kaynak, 1989 s.36-40);

- Başka bir işe karşı istek,
- Oturma ve yaşama alışkanlıklarındaki değişiklikler,
- Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),
- Yaş ile ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet gibi),

- Öğrenim ve eğitim gereksinimleri (kendi ya da çocukları için),
- Çeşitli psikolojik, fizyolojik nedenler (sağlık durumu, iş çevresi) ve
- İşle ilgili ideal ve özlemlerin gerçekleşmemesidir.

Çalışanların işten çıkarılma korkusu ile çalışmaya devam etmeleri hem çalışanlara hem de işletmeye büyük zarar vermektedir. İş doyumsuzluğu, işgörenin işten beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda oluşmaktadır. Çalışanlar bu durumda işten ayrılarak yeni bir iş aramakta ya da mevcut işinde çalışırken yeni bir iş arayışı içinde olmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.60).

Yaş ilerledikçe ve deneyim süresi arttıkça işten ayrılma niyeti azalmakta; eğitim düzeyi ve mesleki seviye arttıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Ayrıca bekârlar, evli bireylere oranla işten ayrılmaya daha fazla eğilimlidirler (Weisberg ve Kirschenbaum, 1991, s.364-366).

Eğitim, işten ayrılmayı önemli ölçüde azaltır. Çünkü çalışanlar kendilerini geliştirebilecekleri yerde kalmak isterler. İşveren çalışanların eğitimine yatırım yaparsa bunun geri dönüşü daha fazla verimlilik ve çalışanların sadakati olacaktır (Love, 1998, s.13).

Çalışanların işlerini bırakmalarına, ekonomik koşullardan, işin kendisi, yapılış biçimine kadar etki eden birçok faktör mevcuttur. Ancak, bunların en önemlileri arasında daha çok ücret, daha iyi kariyer beklentisi ve fırsatları; danışman tatminsizliği, çalışma koşulları veya çalışma saatleri; ailevi nedenler ve sağlık gibi faktörler yer alır (Özkalp ve Kırel, 2013, s.680).

2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma eğiliminin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. İşletmeler için yeni işgören bulma, eğitime, uyum sağlama, iş kazaları gibi maliyetleri olmaktadır, genel ekonomiye de iş kaybı, üretim kaybı olarak yansımaktadır. İşgörenler açısından da, gelirinde düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır (Avcı ve Küçükusta, 2009, s.37).

Çalışanların işten ayrılma niyetleri; yeteneklerin kaybolması, ek eleman bulma ve yönetim maliyetlerini artırma gibi bazı sorunlara neden olmaktadır. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat vardır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.4). Örgütler açısından yüksek performanslı ve üstün nitelikli işgörenlerin işten ayrılması, önemli bir maliyet unsurudur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012, s.194).

İyi eğitilmiş, konusunda uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte, örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler boşa harcanan zarara dönüşmektedir. Bu yüzden konularında yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasını engellemek ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir (Poyraz ve Kama, 2008, s.149).

İşten ayrılmayı düşünen bir bireyin davranışları iş çevresini olumsuz etkilemekle birlikte örgütler için yüksek maliyetle sonuçlanan işgücü kaybına neden olmaktadır. İşten ayrılma sonucu oluşan maliyetler (Agin, 2010, s.28-29):

- Personel seçme ve yerleştirme maliyeti,
- Eğitim maliyeti,
- Çalışana işe alışma sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- İşe alışma sürecinde gerçekleşebilecek hasar veya kazaların maliyeti,
- Çalışanın tam kapasitede çalışmaya kadar geçen zamanda diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- Yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede oluşan üretim kaybının maliyeti,
- Çalışanın kendi bölümündeki işleri aksatan olumsuz davranışlarının maliyetidir

Ayrılan çalışanların yerine gelecek kişilerin seçimi, eğitimleri işletmeye önemli finansal yükler getirir. Eğer ayrılan kişi nitelikli bir kişiyse bu kişinin yerine aynı niteliklere sahip kişiyi bulmak zordur (Özkalp ve Kırel, 2013, s.681).

İşten ayrılma, sadece örgüt açısından değil, işgören açısından da maliyet oluşturmaktadır. Bu maliyetler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s.399):

- İşgörenin işletmedeki kıdemini kaybetmesi,
- İki iş arasındaki ücret farkından doğan kayıp,
- Yeni bir işe alışıırken ücret gelirinin azalması,
- Yeni işinde kaza yapma veya kazaya uğrama olasılığının artması,
- İşsizlik sigortası, tatil ikramiye gibi avantajlardan mahrum kalması ve
- Yeni işine ve iş çevresine uyum sorunudur.

Genel olarak çalışanların işten ayrılmalarının, örgütler için önemli maliyetlere neden olduğunu söylemek mümkündür. Finansal maliyetlerin yanı sıra, yetenekli insanların kaybedilmesi, bunlardan bazılarının rakip firmalara geçmesi ve kalan çalışanların stres düzeyinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi de maliyet kalemleri arasında düşünülmelidir. Yeni çalışana bulma, mülakat, seçme ve işe alma, eğitme-yetiştirme maliyetleri ve ayrılan kişinin neden olduğu maliyetler de dikkate alınmalıdır. Mülakat için ayrılan zamanlar, testler ve sınavlar, referans kontrolleri, işe başlama ve uyum sağlama maliyetleri, taşınma-yerleşme giderleri, eğitme ve geliştirme çalışmalarının doğrudan maliyetleri, işten ve verimli çalışmadan uzak kalma, çalışanın yenilenmesi maliyetlerinin başlıcalarıdır. İşten ayrılanların aldıkları tazminat, yasal ödemeler, yararlandıkları sosyal haklar, kurumun imajına ve kalanların moral düzeyine verdiği bazı zararlar ve aldıkları outplacement (dışarıda işe yerleştirme) desteği de ayrılmanın maliyet kalemleri arasında sayılmalıdır (Barutçugil, 2004, s.474).

İşten ayrılmalar her şeyden önce gönüllü ve gönüllü olmayan ayrılmalar şeklinde iki türde görülmektedir. Gönüllü ayrılmaların (istifaların) bir kısmı önlenebilir niteliktedir. Önlenebilir ayrılmaların çoğu işe almaya ilişkin hatalardan kaynaklanır. İşe alma aşamasında adayın inanç ve değerleri, amaçları ve yaşam/çalışma alışkanlıkları doğru değerlendirilmediği takdirde kısa sürede çatışmacı durumlar ve ilişki sorunları yaşanacaktır. Bu da çalışanın er ya da geç örgütü terk etmesiyle sonuçlanacaktır. Önlenemeyen ayrılmalar ise genellikle çalışanların kişisel yaşamları ile ilgili verdikleri kritik kararların sonuçlarıdır (Barutçugil, 2004, s.475).

Önlenebilir nitelikte olan ya da olmayan tüm gönüllü işten ayrılma kararlarının nedenleri ve sonuçları ile birlikte insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi gerekir. Bu nedenle, ayrılan çalışan ile bir "çıkış mülakatı"nın yapılması büyük önem

taşır. İşten ayrılmaya karar veren bir çalışandan bu kararının nedenlerini anlatması istenmelidir. Ayrılma kararını değiştirmese bile bu mülakat, gerçeklerin haklı olup olmadığını, aynı durumun başka çalışanlar için de geçerli olup olmadığını ve eğer varsa sorunların giderilebilir nitelikte olup olmadığını ortaya koyacaktır. Bu mülakat, ayrılmanın gerçek nedenlerini ortaya çıkaracağından çalışanların moralini bozabilecek dedikodulara imkân vermeyecektir (Barutçugil, 2004 s.475).

İşten ayrılmalar örgütler için her zaman olumsuz sonuçlar doğurmaz. Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması bir örgüt için olumlu bir durumdur (Teoman, 2007, s.35).

İşten ayrılma niyeti, aynı zamanda çalışanların işletmede nasıl davranacakları konusunda ipuçlarına ulaşmayı sağlayabilmektedir. Bu ipuçlarını öğrenmek, işten ayrılma niyetinde olan fakat bunu gerçekleştirilmeyen çalışanlara nasıl davranılacağını belirlemek açısından oldukça önemlidir (Gürkan ve Demiralay, 2013, s.63).

2.6. İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkili Kavramlar

İşten ayrılmanın ilişkili olduğu kavramlar iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş stresi ve tükenmişliktir. Aşağıda bu kavramlar açıklanmaktadır.

2.6.1. İş Tatmini

İş tatmini en basit bir ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun tespit edilmesidir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.1).

Başka bir tanıma göre iş tatmini, bir bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı gösterdiği duygusal tepkidir (Özdevecioğlu, 2004, s.102).

İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, işgücü devir oranının düşmesine yol açmaktadır. Aksi halde yani iş tatmininin olmadığı durumlarda yüksek iş gören devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta,

yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır. Ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır. İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.2-4).

İşten ayrılma niyeti, iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olup, iş tatmini veya tatminsizliğine bağlı olarak oluşan ayrılma niyeti paralelinde, çalışan öncelikle işini değerlendirerek, iş tatminini sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması durumunda, işe ve işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki basamak ise oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşünmektir (Poyraz ve Kama, 2008, s.149).

2.6.2. Örgütsel Bağlılık

İşten ayrılma eğilimini açıklamaya çalışan araştırmacılar 1974 yılına kadar iş memnuniyetinin, işten ayrılmanın temel sebebi olduğu konusuna odaklanmışken sonrasında örgütsel bağlılık kavramının işten ayrılma eğilimini açıklamada iş memnuniyetinden daha önemli bir kavram olduğu tespit edilmiştir (Günlük, Özer ve Özcan, 2013, s.60).

Bireylerin çalıştığı örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılığın gücünün ifadesi olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun çaba gösterme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu olarak tanımlanmaktadır (Günlük, Özer ve Özcan, 2013, s.60).

Örgütsel bağlılığın en güçlü ve en fazla beklenen sonucu, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgücü devrinin düşmesidir. Buna göre, örgütsel bağlılığı düşük olan bireylerin örgütten ayrılma niyetlerinin ve isteklerinin daha fazla olacağı söylenebilir. Yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür (Sabuncuoğlu, 2007, s.615).

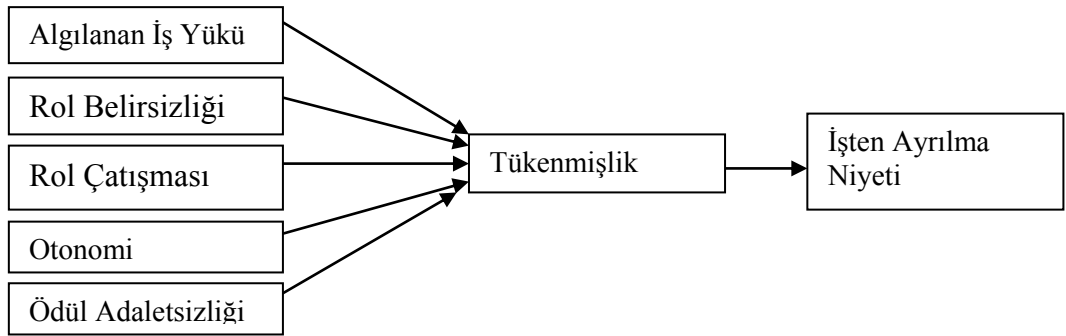
2.6.3. İş Stresi

Stres örgüt yönetimleri tarafından dikkate alınması gereken önemli bir kavramdır. Çünkü stres, çalışanların verimlilik, performans, tatmin ve davranışlarını direkt olarak etkilemektedir. Stres doğal bir hadisedir ve her örgüt için kaçınılmaz bir sonuçtur. Stres gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı çok sayıda insanla iletişim kurma gereğinden kaynaklanmaktadır. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik meydana gelmekte ve bunun sonucunda fiziksel ve zihinsel davranış bozuklukları oluşmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008, s.1).

Sonuç olarak stresin çalışanların performans düşüklüğüne, iş doyumsuzluğuna, iş devamsızlığına, iş kazalarına, iş gücü devrine, çatışmalara, yabancılaşmaya, yorgunluk gibi örgütsel sonuçları bulunmaktadır (Onay ve Kılıcı, 2011, s.365).

2.6.4. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı insanlarla ilgili işlerde çalışanlar arasında görülen enerji tükenmesi, güç kaybı ve karşılanmayan istekler sonucu duygusal tükenme ile sonuçlanan mesleksi bir stres olarak tanımlanır. Tükenmişlik hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli sonuçları olan ve çalışanların sadece bu nedenden dolayı iş bırakma eğilimi ve iş değiştirme isteğine kadar giden olumsuz sonuçları ortaya çıkaran olumsuz bir durumdur. (Onay ve Kılıcı, 2011, s.365).



Şekil 3: Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Kaynak: Ellen Jo, Moore (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, Vol:24, No:1, p.146.

Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004, s.293).

2.7. İşten Ayrılma Niyetinin Azaltılması

İşten ayrılma niyeti görülmez bir tutum olduğundan engellenmesi oldukça zordur. Fakat örgütler, işten ayrılma niyetinin oluşmasını engelleyecek bazı tedbirler alabilirler (Başoda, 2012, s.95).

İşten ayrılma eğilimi eğer müdahale edilmezse zaman içinde işten ayrılmaya dönüşmektedir. İşten ayrılma gerçekleştikten sonra artık bunu geri döndürmek mümkün değildir. Ancak işten ayrılma eğilimi gerekli önlemler alınarak düzeltilebilir. Bu sebepten işten ayrılma eğilimi dikkate alınması gereken bir unsurdur (Yıldız, 2008, s.41).

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi bu davranışı gerçekleşmeden önce tahmin edebilmeyi beraberinde getirecektir. İşten ayrılmayı önleyebilecek önlemler öncelikle yüksek maliyetin daha sonra da örgütün başarısızlığının önlenmesi açısından oldukça önemlidir (Gürkan ve Demiralay, 2013, s.60).

Örgütler, ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara imkan tanıyarak çalışanların bağlılığını artırıp, işten ayrılma niyetini önemli oranda azaltabilirler (Sabuncuoğlu, 2007, s.615).

Bireyin işini anlamlı bulması, işine bağlılığını arttırmakta ve birey sevdiği işi yapmış olmanın verdiği olumlu tutumlar ile aidiyet duygusuna sahip olmaktadır. Birey yapmış olduğu işin bir anlamı olduğunu düşünmekte ve işletme amaçlarına ulaşmak için kendisine ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Bu durum, amaçları başarmak için örgütte kalmaya meyilli olmayla sonuçlanabilmektedir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013, s.65).

Çalışanların işverenlerden bekledikleri şeyleri alamama durumunda şirkete bağlılıklarının azalabileceğini bunun da işten kaytarma ya da daha ileri boyutta işten ayrılma ile sonuçlanabileceğini söyleyebiliriz (Özer ve Yurdun, 2012, s.74).

İşten ayrılmanın neden olduğu engelleri en aza indirmek için yöneticilerin uygulaması gereken adımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Fındık, 2011, s.104):

- Yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilerek doğru kişi seçilmelidir.
- Uzun süreli bağlılığın kurulması kritik önem taşıdığından ilk haftalar çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- Büyüme olanakları hissedebilen çalışanlar örgütte kalmaya daha fazla istekli olduklarından büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.
- Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Örgütün problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması örgüt bireylerinde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.
- Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

İşten ayrılma niyetinin oluşmasını engelleyen en önemli faktörlerden biri iş tatminidir. Araştırmacı, iş tatmini arttırılırsa işten ayrılma niyetinin azaltılabileceğini belirtmektedir. İş tatminini arttırma konusunda işletmelerin işi eğlenceli hale getirme, adil ücret, kişi-iş uyumu ve sıkıcı-tekrar eden işlerden kaçınma gibi faaliyetleri etkili olacaktır (Appollis, 2010, s.42-45).

İşten ayrılma niyetini azaltan diğer önemli faktör ise örgütsel bağlılıktır. İşletmeler, işgörenlerin işletmeye bağlılığını arttırmak için çeşitli uygulamalar getirebilirler. Fakat işgören bağlılığından önce iş tatmininin artırılması gerekmektedir. İşinden tatmin olan işgören mesleğine, işine ve işletmeye bağlı hale gelmekte, bu da işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Başoda, 2012, s.96).

İşten ayrılma niyetinin oluşmasını engelleyen diğer bazı faktörler (Başoda, 2012, s.96):

- İşletme tarafından işgörelere kaliteli eğitim verilerek işgörelere aldıkları eğitimden tatmin olmalarının sağlanması, işgören seçiminin profesyonel bir şekilde yapılması,
- İşletmede sosyal ilişkilerin (amirden destek, çalışma arkadaşlarından destek ve örgütsel destek) geliştirilmesi,
- İşletmelerin, işgörelere iş streslerini (rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü, kaynak yetersizliği, roller arası çatışmalar) arttıran faktörler üzerinde durması ve bu konuda önlemler alması,
- İşgörelere iş performanslarının artırılması,
- İşletmelerin, işin özellikleriyle ilgili yapıcı uygulamaların getirilmesi,
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının profesyonel bir şekilde yapılması (eğitim, ücret, iş güvencesi, mesleki gelişim, işletme içi terfi olanakları, örgütsel adalet, performans değerlendirme, ödül, bilgi paylaşımı, seçici işe alma, güdüleme, örgütsel sosyalleşme) dir.

Personel güçlendirme katılımcı yönetim ve diğer insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaya yardım etmektedir. Çalışanlara işlerini anlamlı hissettirecek geri bildirimler yapmak, onları uzun süreli işçiler haline getirmektedir. Yöneticiler çalışanlara yaptıkları işin amacını göstermelidir. Böylelikle yapılan her iş daha anlamlı olur ve bireyler yaptıkları icraatların işletme başarısında katkısı bulunduğu izlenimine kapılırlar. Yaptığı işi anlamlı bulan çalışanlar daha fazla tatmin elde ederler ve örgütte kalmaya meyillidirler. (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013, s.56).

Yapılan diğer bir araştırmada da depresyon, hayal kırıklığı, destek yokluğu ve kızgınlık gibi nedenlerle iş ve iş yerini terk etme, bir tepki davranışı olarak ortaya çıksa bile, personelin umudunu son ana kadar koruyarak, iş kaynaklı gerekçelerle işten ayrılmayı geciktirebildiği ileri sürölmektedir. Çalışma yaşamı gerçekleri açısından değerlendirildiğinde; ailevi, mali nedenler, yapacak başka iş imkanlarının azlığı ve geleceğe ilişkin endişeler, çalışanların işten ayrılma istek ve niyetleri ortadan kalkmaktadır (Akın, 2007, s.146).

Güçlendirme, işten ayrılmayı ve işten ayrılma niyetini azaltan bir yönetim tarzı olarak bilinmektedir. Örgütler, güçlendirmenin unsurlarından olan ücretler, ikramiyeler ve diğer teşvik edici ödülleri kullanarak ve örgüt içi terfiler, eğitim faaliyetleri, iş güvencesi gibi kariyer odaklı uygulamalara yer vererek çalışanların bağlılığını arttırıp, işten ayrılma niyetini büyük ölçüde azaltabilmektedir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013, s.55).

Yapılan eğitim harcamalarının veya kazanmış oldukları yeni bilgi ve becerilerin değerinin bilincinde olan işçiler, en azından bunların karşılıklarını ödeyebilecekleri kadar bir süre, örgütte kalma yükümlölüğu hissetmektedirler (Sabuncuoğlu, 2007, s.623).

alışan güçlendirildiğinde, yapmış olduğu işi bütünü bir parçası olarak algılamakta, şirketin amacına ulaşmasında kendisine de ihtiyaç duyulduğu hissine kapılmaktadır. Kişinin çalıştığı şirkete karşı aidiyet duygusu kazanmasını sağlayacak olumlu geribildirim işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013, s.55).

İkinci bölüm olarak işten ayrılma niyeti kavramı detaylarıyla açıklanmıştır. Sonraki bölümde örgüt kültürü kavramı açıklanmaya çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.

A. KÜLTÜR

Bu bölümde kültür kavramına, kültürün özelliklerine, kültür çeşitlerine ve kültürün sonuçlarına değinilecektir.

1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı günümüzde farklı anlamalarla kullanılmakla beraber, genelde, kültüre ilişkin yazında bir toplumun yaşama biçimini işaret etmek maksadıyla kullanılmaktadır. Sözcük olarak kültür kavramı incelendiğinde de tarihsel süreç içinde belli bir yaşam biçimini işaret ettiği görülmektedir (Doğan, 2007, s.9).

Kültür kelimesinin Latince’de bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen ‘colera’ veya ‘cultura’ fiillerinden geldiği kabul edilir. XVIII. yüzyıldan önce cultura sözcüğü ekip biçmek anlamında kullanılmıştır. Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman dili sözlüğünde cultur olarak kullanılmış, daha sonradan ‘kültür’ haline gelmiştir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.11).

Aşağıda kültürün farklı tanımlarına yer verilmiştir:

- Kültür toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümüdür (Doğan, 2007, s.16).
- Kültür, bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen ve bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç-gereç, teknik vb. maddi ve manevi unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s.41).
- “Kültür, bir milletin dini, ahlaki, hukuki, akli, estetik, lisani, iktisadi ve fenni hayatlarının ahenkli bir bütünü”dür (Gökalp, 1976, s.35).

- Kùltür, bir toplumun üyeleri ya da bir toplum içindeki grupların yaşam biçimlerine göndermede bulunur (Giddens, 2006, s.45).
- Kùltür, bir toplumun yaşamını biçimlendiren ve etkileyen değerler (value) ve bunları ölçümleyen düzgüleri (norm) örüntüsü olarak tanımlanabilir (Başaran 2000, s.294).

2. Kùltürün Özellikleri

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kùltürün ne olduğunun ortaya konmasında kùltürün özelliklerinin bilinmesi önemlidir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s.45).

Kùltürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Doğan, 2007, s.10-11):

- Kùltür hem genel hem de özeldir.
- Kùltür öğrenilir.
- Kùltür simgeseldir.
- Kùltür kolektif bir özelliğe sahiptir.
- Kùltür yalnızca anlamlar bütünü değil aynı zamanda paylaşılan duygular bütünüdür.
- Kùltür, tarihi ve süreklidir.
- Kùltür toplumsal bir özellik taşır.
- Kùltür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
- Kùltür, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı bir özelliğe sahiptir.
- Kùltür dinamik bir özellik taşır ve
- Kùltür bütünleştiricidir.

3. Kùltür Çeşitleri

Toplumlar, örgütler sadece bir araya gelen insanlar ya da küçük gruplardan oluşan bir kalabalık değildir. Onları bir arada tutan değerler, tutumlar, davranışlar ve normlardan oluşan kùltürleri vardır. Kùltür sahip olduğu öğeler yönüyle bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s.223):

3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Genel kültür, bir toplumun ya da ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hâkim unsurlardan ibarettir. Bir ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımların türleri genel kültürü oluşturan parçalardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s.223).

Herhangi bir toplumun genel kültürü, üst bir sistem olarak, çok sayıda alt sistemlerden meydana gelmiştir. Alt kültürler bazı hâkim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri vardır. Dolayısıyla örgütler de genel kültürün bir alt kültürüdür denilebilir. Çünkü örgütlerin kendine has işleyişi ve yönetim biçimleri vardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s.223).

3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

İnsanın maddi eşyaları kültürün en açık elle tutulabilir görüntüleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültür maddi kültür olmaktadır. İşletmenin fiziki kuruluş yerleri, mimari yapıları, büroları, üretim yerleri, makine ve cihazlar, malzemeler, personelin üniformaları, vb. öğeler maddi kültüre örnek gösterilebilir. İnsanın düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin maddeleşmeden insan yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre maddi kültürü oluşturur. Örgütteki yönetim tarzı, performans ve ödüllendirme yaklaşımları, biçimsel ve biçimsel olmayan normlar, grup dinamiği, vb. öğeler manevi kültür örnekleridir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s.43).

3.3. Karşı Kültür

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla aktarılan bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kültür denilmektedir. Karşı kültür oluşmalarının en önemli kaynağı, sosyal sistem içerisindeki bazı alt kültür unsurlarıdır. Toplumda karşı kültürlerin oluşması gibi örgüt içinde de karşı kültürler oluşabilir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s.223).

4. Kültürün Sonuçları

Kültür, toplumlar ve örgütler açısından birçok olumlu sonuca sahiptir (Erkenekli, 2013, s.518):

- *Kolektif belirsizliklerin yönetilmesi:* Değişime en açık toplumlar bile, zaman içerisinde bazı değerlerin değişmesini istemezler. Çünkü bu değerler etrafında toplanırlar ve değişimin bu değerler çevresinde olmasını arzularlar. Bu nedenle kültür, üyelerine toplumsal belirsizliklerin yönetilebilmesi için gerekli olan temel değerler bütününe sağlar.
- *Sosyal düzenin sağlanması:* Kültür, insan doğasının kaçınılmaz olarak ortaya çıkardığı karışıklığı engelleyerek, sosyal bir düzen sağlar.
- *Devamlılığın sağlanması:* Her bir kültür kendi devamlılığını sağlayacak inanç ve uygulamaları barındırır. Bu inanç ve uygulamalar, toplumu oluşturan bireyler tarafından benimsedikçe yayılır, yayıldıkça sonraki nesillere aktarılır.
- *Kolektif kimlik ve bağlılığın oluşması:* Bir kültürün üyeleri sadece ortak bir dünya görüşü nedeniyle değil; birçok farklı sosyal bağ ve ilişki nedeniyle de bir aradadırlar. Birey zaman içinde toplumda yer edindikçe toplumsal yapıyı daha iyi anlar ve bu yapı, içinde kendisini konumlandırır.
- *Grup merkezliliğinin cesaretlendirilmesi:* Oluşan ortak kültür, bireylerin çevrelerindeki toplumla bütünleşmesini sağlar. Bireyleri, birey merkezlilikten, grup merkezliliğe iter.

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi davranış disiplinlerinden oluşan örgütsel davranış disiplinin altındaki çalışma alanlarından biridir (Lewis, 1998, s.252).

Toplumların temel yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok büyük önem taşımaktadır. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışanlar da örgütün kültürünü anlayıp işlerini bu kültüre göre şekillendirmektedirler (Türk, 2007, s.1).

Literatürde örgüt kültürü denildiğinde genellikle konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri anlaşılmaktadır. Bunlar örgütte nasıl giyilmesi ve iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirlemektedir. Çalışanların örgütsel davranışını belirleyen bir yaşam biçimi olan örgüt kültürü, aynı zamanda çalışanların iş dışı davranışları ve dünyaya bakış açılarında da etkili olmaktadır. Odadaki hava gibi, atmosfer gibi her yanı saran bir olgu olan örgüt kültürü, hiçbir zaman tam olarak sözcüklere dökülmemekle beraber hareketlerin ve sözlerin nasıl algılanacağını belirlemek üzere her zaman orada olan temel inançlardır (Vural ve Coşkun, 2007, s.8).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgüt üyelerinin işlerini yapmak ve sosyal davranış yaratmak için kullanılan kültür, insanların içinden gelir, gruba devamlılık sağlar, kimlik kazandırır, farklılıkları dengeler ve geribildirim yoluyla kendi kendini idare edici olarak faaliyet gösterir (Hampden, 1992, s.12).

Yıllar içinde yavaş yavaş ve fark edilmeden oluşan örgüt kültürü, misyon cümleleri gibi hiçbir zaman yazıya dökülmez. Örgütün ruhu olan ve de örgüt içinde olup biten hemen hemen her şeyin belirleyicisi olan kültür, dile getirilmeyen kurallar ve geleneklerdir (Vural ve Coşkun, 2007, s.10).

Örgüt kültürü kavramını gerçekte ön safhalara iten şey, Amerikan şirketlerinin, özellikle Japonya gibi, diğer toplumlardaki eşdeğer şirketler kadar iyi performans gösterememelerinin nedenini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgusudur (Türk, 2007, s.8).

Örgüt kültürü, örgüt ve yönetim kuramında birdenbire ortaya çıkmış bir konu değildir. 1980'li yılların başından itibaren yönetim biliminde yaygın olarak kullanılmaya başlayan örgüt kültürü, işletme kültürü, işyeri kültürü, ortak kültür gibi kavramlar kapsamında ele alınan bazı konularla ilgili ilk çalışmalar, yönetim biliminde oldukça eskiye dayanmaktadır (Şişman, 2007, s.72).

Örgüt kültürü kavramının kökleri 1940'lardaki İnsan İlişkileri Yaklaşımı'na kadar gitmektedir. İnsan ilişkileri alanında çalışan teorisyenler biçimsel ve mekanik olmayan, kişilerarası ilişkiye dayanan işletme yapısını fark etmiş ve bunun rasyonel sistem teorisyenlerinin savunduğu biçimsel ve mekanik yapıdan daha önemli olduklarını savunmuşlardır (Erkmen, 2010, s.3).

1980'li yılların başında Deal ve Kennedy'nin Ortak Kültürler, Peters ve Waterman'ın Yönetme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış, Ouchi'nin Z Kuramı, Pascal ve Athos'un Japon Yönetim Tarzı gibi kitaplarının yayınlanmasıyla birlikte örgüt kültürü kavramı popüler hale gelmiştir (Şişman, 2007, s.73).

1. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Eren, 2008, s.166).

Örgüt kültürünün örgütlere kazandırdığı rekabetçi avantaj, kültürün her örgüte göre adeta bir parmak izi gibi benzersizlik göstermesinden kaynaklanmaktadır. İnsan hayatını her açıdan kolaylaştıran teknolojinin, aynı zamanda ürün ve hizmetlerin kısa zamanda taklit edilmesine olanak vermesi, bir paradoks olarak belirlemekte ve örgütleri farklılaştırmak adına başka değerler yaratmaya itmektedir ki bu noktada örgüt kültürünün benzersizliği ve eşsiz bir yapıya sahip olması stratejik bir rekabet üstünlüğü olarak karşımıza çıkmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007, s.22).

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremediği için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2008, s.166).

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar, çeşitli sebeple farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere bir araya gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçaları sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir (Türk, 2007, s.33-34).

Örgüt kültürünün çalışanların morali ve verimliliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Örgütün kendi ile ilgili imajını dahi etkiler. Örgüte bağlı çalışanlar, o örgütün kültürünü kabul veya reddedebilir. Kültürü kabul ederlerse, o kültüre uyarlar ve bunu davranışlarıyla açığa vururlar. Çalışanlar kültürü reddederse, hayal kırıklığı ve gerginlikten, o örgütten ayrılmaya kadar uzanan sonuçlarla karşılaşılabilir (Erkmen, 2010, s.9).

2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Son 20 yıldır aktif bir araştırma alanı olan örgüt kültürü kavramına bilim adamları arasında gösterilen yoğun ilgiye rağmen ortak bir tanım bulunamamıştır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.11).

Aşağıda örgüt kültürü ile ilgili farklı tanımlara yer verilmiştir:

- Örgüt kültürü örgüt politikası konusunda çalışanlar ve müşterilere yol gösteren bir felsefedir (Erkmen, 2010, s.6).
- Örgüt kültürü örgütsel davranış biçimleri, semboller ve semboller aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür (Ataman, 1995, s.40).
- Paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulmasıdır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.11).

- Örgüt kültürü örgüte uyum sağlamak için oyunun kuralları ve örgüte yeni giren üyenin öğrenmesi gereken ipuçlarıdır (Erkmen, 2010, s.6).
- Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünüdür (Şişman, 2007, s.73).
- Örgüt kültürü, insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklarından oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulan bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entellektüel sermayeden oluşur (Vural ve Coşkun, 2007, s.9).
- İşletme içi normlara sınıksız bağlılıktır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.11).
- Kuruluş içinde sonuçlanan davranış örneklerinin, değer kabullerinin ve inançların bir fonksiyonudur (Türk, 2007, s.5).
- Fiziki görünüm açısından örgütün iklimi ve örgüt üyelerinin müşteriler ve örgüt dışındakilerle karşılıklı ilişki biçimidir (Erkmen, 2010, s.6).
- Örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaiktir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.11).
- Örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite ve değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan bir olgudur (Vural ve Coşkun, 2007, s.10).
- Örgüt üyelerinin birbirleri ve çevreleri ile ilişkilerini nasıl değerlendireceklerine karar verdikleri ortak sayıltılar ve kalıtsal değerler sistemidir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.11).

Örgüt kültürünü daha birçok şekilde açıklayan tanımlar mevcuttur. Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen, belirli ortak özellikleri de görmek mümkündür. Bu ortak özelliklerden birincisi örgüt içinde paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. İkinci ortak özellik örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Şöyle ki bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmayıp, çalışanın kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan

oluşmasıdır. Üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlarıdır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir (Özkalp ve Kırel, 2013, s.158-159).

3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi örgüt kültürünün öğelerini açıklamada da farklı bilim adamları farklı öğelerden bahsetmektedirler. Literatürde yer alan bazı yazarların örgüt kültürü öğelerine ilişkin yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir (Bakan, Büyükebeşe ve Bedestenci, 2004, s.35-36):

Tablo 2: Örgüt Kültürünün Öğeleri

Pettrigrew (1974):	Sembol, ritüel, dil, inanç ve mitler
Trice ve Beyers (1984):	Semboller, dil, hikayeler, uygulamalar, varsayımlar
Schein (1984):	Temel değerler, temel sayılılar, ve artifaktlar olarak sınıflandırmışlardır.
Louis (1985):	Artifaktlar, semboller, paylaşılan anlamlar
Kozlu (1986):	Temel değerler ve inançlar, liderler, kahramanlar, merasim, öykü ve efsaneler
Meek (1988):	Semboller, mitler, düşünce sistemleri ve ritüeller
Lundberg ve Dyer (1988):	Artifaktlar, perspektifler, değerler, sayılılar
Duncan (1989):	Sembol, tören, kahraman, varsayım, değer, inanç ve anlamlar
Steinhoff ve Ovens (1989):	Örgütün tarihi, değerler, inançlar, hikayeler ve mitler, normlar, gelenekler, törenler, adetler, kahramanlar
Gordon (1991):	İnançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler, hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler
Kono (1992):	Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler, karar alma yöntemleri, üşünme şekilleri, açık davranış örüntüleri
Erdoğan (1994):	Maddi kültür öğeleri, dil, ahlak ve estetik, eğitim, din, sosyal organizasyon ve politik hayat

3.1. Temel Değerler

Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Değerler davranışı anlamada önemli anahtarlardan birisidir (Posner ve Munson, 1979, s.10).

Değerler, o kültürün üyeleri için neyin önemli olduğunu belirtir ve yargılar için bir zemin oluşturur (Hatch, 1997, s.214).

Değerler, bir örgütün temel amaçlarını, ideallerini ve standartlarını yansıtmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde değişik şekillerde dile getirilmektedir (Kıral, 2008, s.69).

3.2. Normlar

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilemezler, yazılı değillerdir ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.342).

3.3. İnançlar

İnançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.42). İnançlar, insanların gerçekleri nasıl anlamlandırdıklarını göstermektedir (Acılar, 2009, s.28). Bir örgütteki bireylerin inançları ne kadar birbirine benzer olursa, o örgütün inançları o derecede güçlüdür ve inançlar örgütün ve kültürünün devamlılığını sağlar (Erkmen, 2010, s.51).

3.4. Tutumlar

Tutumlar belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olup, bu değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar (Eren, 2001, s.173).

3.5. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller ya da temsilcilerdir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.43).

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimini, kabul edilen çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumunu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.39).

3.6. Temel Varsayımlar

Kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, temel varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla temel varsayımlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Temel varsayımlar; örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yönverir niteliktedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007, s.122).

3.7. Artifaktlar

Artifaktlar, insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır. İnsan eliyle yapılmış şeyler anlamına gelen artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi ve ürünleri, elbiselerin şekli, yöneticilerin kullandığı lüks otomobiller, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler ve törenler gibi örgütün fiziksel ve sosyal çevresinin unsurlarıdır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.52).

3.8. Dil

Bir örgütte egemen olan dilin çözümlenmesiyle örgüt kültürü hakkında bazı ipuçları elde edilebilir. Dil insanları eyleme yöneltmede, örgütsel etkinlik ve eylemleri gerçekleştirmede önemli bir araçtır (Şişman, 2007, s.98).

3.9. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Hikayeler gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni işgörenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir (Terzi, 2000, s.50-51). Mitler, genel olarak kritik edilmeden kabul edilen tecrübe edilmemiş inançlardır. Mit, bir sahte inanç olarak değil, bir örgütün ayırt edici tarihi, efsaneleri, hatıraları olarak tanımlanmalıdır. Mit, geçmişi bugüne bağlar ve örgütsel yaşamın toplumsal uygulamalarını meşrulaştıran bir anlam oluşturur (Terzi, 2000, s.50-51).

3.10. Semboller

Karmaşık fikir ve duygusal mesajların birbirine aktarılmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır. Örgütsel objeler, firma adı, sloganlar, şarkılar, eylemler, kabul gören adetler, fiziksel donanım, mimari yapı, desenler, oturma planı, vb. yardımıyla bir takım fikir, değer ve duyguların örgüt üyelerine iletilmesi kolaylaşabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s.49).

3.11. Törenler

Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Çoğunlukla tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi, 2000, s.48). Törenler örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren ardı ardına tekrarlanan hareketlerdir (Robbins, 1994, s.319).

3.12. Ayinler

Ayinler kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir. Ayinler her zaman dinsel anlamda değil, düzenli bir şekilde yapılan toplantılar şeklinde algılanmalıdır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.187).

3.13. Adetler

Adetler, kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemlerdir. Örgütün içerisinde önemli tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Güçlü kültüre sahip örgütlerde adetler ayrıntılarıyla açıklanarak bu adetlerin takip edilmesi istenir (Terzi, 2000, s.49-50).

4. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kültür, insanlar tarafından üretilir, paylaşılır ve yeniden üretilir. Şu halde insanlar, sadece mekanik olarak kültüre uyum sağlayan ya da kültürü olduğu gibi aktaran mekanizmalar olmayıp bizzat kültürün oluşturucularıdır. Onlar, kültür

tarafından üretildikleri gibi, kendileri de kültürü oluşturmak ve yeniden üretmek durumundadırlar (Şişman, 2007, s.104).

Örgüt kültürünün oluşumunu Mintzberg örgüt ideolojisi aracılığıyla açıklamaktadır. Mintzberg, örgüt ideolojisinin oluşmasında birbirleriyle bağlantılı üç aşama sayar. Birinci aşama, örgüt kurucu veya liderlerinin belli toplumsal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik yükledikleri misyon aşamasıdır. Bu aşamada örgüte katılan üyelerin sisteme ilişkin norm ve inanç sistemleri ile faaliyet ve süreçlere ilişkin gelenekler henüz belirlenmemiştir. Bu durumda güçlü normların, inanç sistemlerinin ve geleneklerin oluşması kurucuların karizmasına bağlıdır. İkinci aşama, başlangıçta yüklenilen misyonun gelenekler ve söylencelerle geliştirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada liderlerin karizmatik özellikleri, ödüllendirmeye ve cezalandırmaya ilişkin süreçler değerlerin oluşmasında önemli rol oynar. Yeni katılanların oluşmakta olan değerleri benimsemesi için sosyalizasyon zorunlu hale gelir (Doğan, 2007, s.109-110).

Mintzberg'e göre üçüncü aşama ise, örgüt ideolojisinin belirginleştiği ve bir örgütü diğerlerinden ayıran örgütsel kişilik aşamasıdır. Bu aşamada paylaşılan değerler örgütün temel özelliği olarak ortaya çıkar. Hem değerlerin güçlü bir biçimde paylaşımı hem de yeni katılanların bu değerleri benimsemesi için sosyalizasyon süreçleri belirginleşmiştir (Doğan, 2007, s.109-110).

Bir örgüt kültürü oluşturmak için (Sanal, 1999):

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite, misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir örgüt yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına ihtiyaç vardır.

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.28-29):

İç çevre faktörleri (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.28-29):

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- Kurucular ve sahipler: kurucuların kişilikleri, başarıları, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs: bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı,
- Risk toleransı: bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön: örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- Birleşme: örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- Kontrol: işgörenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları,
- Ödül sistemi: ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- Çatışma toleransı: çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- İletişim kalıpları: bireyin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları ve
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleridir.

Dış çevre faktörleri (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.28-29):

- Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- Devlet ve yasalar,
- Tüketiciler,
- Rakipler

Örgüt kültürünün oluşumunda aşağıdaki bilgiler önemlidir. Bkz. Tablo 3.

Tablo 3: Örgüt Kültürünün Oluşumu

1 Üst Yönetim	2 Davranışlar	3 Sonuçlar	4 Kültür
İnsan davranışlarına ilişkin ortak değer ve ilkeler kararlaştırılır	Çalışanlar ortak değerler ve ilkelerle uyumlu şekilde davranış gösterirler	Finansal performans	Güçlü kültür ortaya çıkar
Kültürel değerlerden ortak bir vizyon geliştirilir		Pazar payı	Gelenekler sürdürülür
		Çalışan bağlılığı	Yeni çalışanlar için sosyalizasyon uygulamaları gerçekleştirilir

Kaynak: Şimşek, M.Ş., T. Akgemci ve A. Çelik. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi. s.49.

Tablodan da görüldüğü gibi örgüt yönetimi, kilit personelin de yardımıyla ortak değer ve ilkeleri kararlaştırılıp, kültürel değerleri içeren ortak bir vizyon geliştirmektedir. İzleyiciler tarafından kabul gören ve uyulan davranışlar beraberinde kabul gören finansal çıktı, pazar payında artış ve çalışan bağlılığı gibi unsurları doğurabilmektedir. Nihayet kültürün oluşumu ve genelleştirilmesi ile süreç devamlılık kazanmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s.49).

5. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri çeşitli araştırmalar tarafından irdelenmiş olmakla beraber, bu araştırmacıların öne sürdükleri bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, örgüt kültürü ile ilgili pek çok çıkarımların bulunduğu dikkatimizi çekmektedir. Örgüt kültürünün örgüt içi ilişkileri düzenlemesi, örgüt hayatındaki sorunlara yanıt vermesi, dinamik olması, birbiri ile ilişki halinde bulunan bireyler tarafından oluşturulan kolektif bir olgu olması gibi pek çok özelliği tıpkı toplum kültürünün özelliklerine benzemektedir. Zaten örgüt de, bir toplum içerisinde faaliyet gösteren alt birim veya alt kültürlerden birini oluşturur ki, bu nedenle örgüt kültürünün özellikleri taşıması ya da bu özelliklere benzemesi kaçınılmazdır (Erkmen, 2010, s.20).

İşletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak örgüt kültürüne ilişkin şu özellikler belirlenmiştir (Tevrüz, 1996, s.88):

- İşletme kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır.
- Kültür, işletmedeki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.
- Kültür, işletmenin yapısal özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğunda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.
- Kültür, örgüt içindeki insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir.
- Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

Örgüt kültürünün özellikleri beş başlık altında toplanmaktadır (Terzi, 2000, s.9-11):

- **Kültür öğrenilebilir:** Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler. İç çevre, örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşur. Bu çerçevede kültür, bu sosyo-teknik sistemin ürünüdür. Sosyo-teknik sistem örgütün karar alma, planlama ve denetleme süreçlerini ihtiva eder. Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde yer alır. Bu örgütün dış çevresidir. Örgüt bu çevrenin farklı taleplerine ve rekabet ortamına göre çalıştığından, cevap verdiği bu çevreyi öğrenme davranışını kazanır.
- **Kültür kısmen bilinçsizce oluşur:** Örgüt kültürü alan yazınında, inançların oluşumuyla ilgili olarak genel kabul gören iki anlayışı vardır. Birincisi, örgütlerde işgörenlerin düşüncelerini etkileyen bilgilerin bilinçsizce oluştuğudur. Bu durum işgörenlerin birbirlerini alışılmış davranış biçimlerine

yönlendirmeleriyle oluşmaktadır. İkinci görüş, davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançlar, tekrarlanarak doğru imişçesine kabul edilirler.

- **Kültür bir örgütün hem girdisi hem de çıktısıdır:** Örgüt kültürü örgütün hem gelecekteki uygulamalarının öngörülmesi hem de bugünkü eylemlerinin sonuçlarını içerir. Örgüt çevreden kültürel örüntüler alır ve çevreye zenginleştirilmiş kültürel örüntüler sunar.
- **Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur:** Belirli bir kültür içerisindeki bireyler belirli durumlarda nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır. Benzer biçimde bir örgütte de işgörenler farklı coğrafi bölgelerden gelmiş olsalar bile aynı düşünce ve davranış biçimlerini benimseyeceklerdir.
- **Örgüt kültürü heterojendir:** Örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde, egemen kültürden bağımsız olması mümkün değildir. Örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir.

6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüte göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde işgörenlerin örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000, s.57). Genel olarak bir örgütün kültürü, işgörenlerden beklenen performans normlarına ve örgüte bağlanma normlarına uyumunu ister ve zorlar. Performans normları işgörenlerden beklenen üretimin türünü, niceliğini ve niteliğini belirler. Örgüte bağlanma normları ise işgörenlerin örgütü yaşatma yükümlülüklerini gösterir (Başaran, 2000, s.305-306).

Örgüt kültürünün bu genel işlevinin yanı sıra özel işlevleri de şunlardır (Başaran, 2000, s.305-306):

- İşgörenleri kültürel değerler yoluyla örgütsel amaçlara inandırmak,
- İşgörenlerin örgütsel değerlerin yardımıyla sorunlarını çözmek ve gereksinmelerini karşılamak,
- İşgörenleri ortak değerler ve normlar yoluyla bütünleştirmek,

- İşgörenleri, paylaştıkları değerler ve normlar eliyle örgüte bağlamak,
- Örgütün yönetsel erkini kültürel değer ve normlarla desteklemek,
- İşgörenlerin görevlerindeki etkililiklerini en üste çıkarmada kültürel değer ve normlardan yararlanmak,
- İşgörenlerin örgüte uyumunu kültürel değerlerle kolaylaştırmak ve
- Örgütün çevresine uyulanmasını kolaylaştırmaktır.

Örgüt kültürünün işlevleri, "hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme" ve "iç bütünleşme" olarak iki ana başlıkta incelenmektedir (Terzi, 2000, s.58-59):

Hayatta kalma ve dış uyum problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri aşağıda sıralanmaktadır (Terzi, 2000, s.58-59):

- *Misyon ve Strateji:* Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.
- *Amaçlar:* Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.
- *Araçlar:* Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.
- *Ölçümler:* Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan kriterler üzerinde ortak fikir geliştirme.
- *Düzenlemeler:* Amaçlara ulaşılamama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

İç bütünleşme problemlerinin çözümünde örgüt kültürünün işlevleri ise şunlardır (Terzi, 2000, s.58-59):

- *Ortak dil ve kavramsal sınıflamalar:* Eğer iş görenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkansızlaşır.
- *Grup sınırları ve kriterler:* Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen kriterler oluşturma ve kimin içeride, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirme.

- *Güç ve statü:* Her örgüt kendi hiyerarşisi, belirlediği roller ve kriterleri içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını, nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin karşı çıkışlarını yönetmeye yardımcı olmada can alıcı bir noktadır.
- *Samimiyet, arkadaşlık ve sevgi:* Her örgüt benzer ilişkilerin kurallarını belirlemelidir. İşgörenler arasındaki ilişkilerde açıklık ve samimiyet, görevlerin yönetim şartları içerisinde ele alınmalıdır.
- *Ödüller ve Cezalar:* Her grup hangi davranışların güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandırılacağını bilmek zorundadır.

7. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, örgüt yöneticileri ve çalışanları açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Örgüt kültürünün taraflara sağladığı yararlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şahin, 2010, s.25-26):

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticiler ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standartlaştırma veya rasyonelleştirme getirerek, çalışanların psikolojisini ve moralini olumlu yönde etkileyip, örgütsel verimliliği arttırmaktadır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin yetiştirilmesine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt kültürünün geniş bir uzlaşma sağlaması durumunda, örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenebilir.
- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir; bununla birlikte örgütsel iklimi olumlu yönde geliştirir.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yoluyla bu çatışmalar rasyonelize edilebilir ya da yumuşatılabilir.

- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktararak, örgütsel yaşamı sürekli kılmaktadır. Yani örgüt kültürü, örgüte süreklilik kazandırmaktadır.

- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler, o örgütün ya da kurumun kültürü ile yapılmaktadır.

8. Örgüt Kültürünün Değişimi

Eğer bir organizasyon için uygun olmayan bir kültürün yerleşik olduğu belirlenirse yönetim bunun değiştirilmesi için karar vermeli ve eyleme geçmelidir. Birimler, bölgeler ve bireyler arasında değerler ve amaçlar bakımından ciddi farklılıklar olması durumunda da kültürel bir değişimin kaçınılmaz olduğu görülecektir. Kurumsal kültür değişimini haklı kılacak beş ana neden bulunmaktadır (Barutçugil, 2004, s.215):

- Değişen dış dünyaya uyum sağlayamayan güçlü inanç ve değerlerin olması,
- Sektörün çok rekabetçi olması ve çok hızlı değişmesi,
- Organizasyonun zayıf ya da ortalama olan performansını geliştirememesi,
- Sektördeki en büyükler sıralamasına girilmek istenmesi ve
- Küçük olmasına karşın organizasyonun çok hızlı bir büyüme trendi yakalamış olmasıdır.

Kültürel değişimin en etkili yolu dönüşüme yönelik öğrenme (transformational learning) sürecinin başlatılmasıdır. Bu dönüşüm süreci zaman içinde arzulanan kültürü yaratacaktır. Kurum kültürünün oluşturulması, zaman, emek ve kendini adama gerektiren zorlu bir uğraştır ve uzun dönemli bir yatırımdır (Barutçugil, 2004, s.215).

Örgüt içindeki bireyler, çoğu zaman kültürel değişimlere çeşitli nedenlerle (yapılagelen alışkanlıkların değişmesi, belirsizlik, pozisyonu kaybetme korkusu vb.) karşı çıkarlar. Bazen bu direnç zayıftır ve güçlü bir liderlikle değişim gerçekleştirilebilir. Ancak bazen kültürel değişime direnç o kadar yoğundur ki ya değişimden vazgeçilir ya da değişimin gerçekleşebilmesi için mevcut çalışanların bir kısmının örgütten ayrılması sonucu ile karşılaşılabılır (Şeşen, 2013, s.552).

Örgüt kültürünün değiştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkaran birçok nedenden bahsedilebilir: Bunlardan birisi, tepe yönetiminin değişimidir. Özellikle krizle karşılaşan şirketler, bunu atlatmak için bazen tepe yönetimlerini değiştirirler. Örgüt kültürünü değiştirmenin ikinci bir nedeni ise şirket birleşmeleridir. Var olan iki şirketin yeni bir çatı altında birleşmesi ya da bir şirketin diğer bir şirketi satın alması, çok büyük kültür değişimlerini de beraberinde getirir. Örgüt kültüründe değişimi gerektiren bir diğer durum, örgütte çalışan yabancıların sayısının artmasıdır (Şeşen, 2013, s.552).

Sonuç olarak, örgüt kültürü çoğunlukla kendini koruyan, oldukça sert bir yapıdır ve bu yapının değiştirilmesi de çok kolay bir şey değildir. Zaman zaman birçok örgütte bu tür değişiklikler gerekebilir. Ancak bu değişimin mutlaka çalışanlarla birlikte, planlı ve koordinasyonlu yürütülmesi gerekebilir. Aksi halde, değişimden istenen sonuçların alınması mümkün olmayabilir (Şeşen, 2013, s.555).

9. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları; normlar ve standartlar, güç ve otorite, işlev-yapı, bağlılık ve moral, geribildirim ve eleştiri, amaçlar ve hedefler şeklinde özetlenebilir (Vural ve Coşkun, 2007, s.16):

Normlar ve Standartlar: Zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayri resmi ve genellikle yazılı olmayan uygulamalar, alışkanlıklar ve geleneklerdir.

Güç ve Otorite: Bireyleri bir arada çalışmaya yöneltmek, baskı altında tutmak ya da yüreklendirmek için yöneticilerinin sorumluluklarını yerine getiriş biçimidir.

İşlev-Yapı: Sorumlulukları, emir-kumanda ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi, ilerlemeyi düzenleme biçimi, çalışanları gruplar olarak birbirlerinden farklı olarak ayırt edilmesini sağlayacak şekilde örgütlenme biçimidir.

Bağlılık ve Moral: Çalışanların birbirlerine duydukları dostluğun ve örgüt değerleri ile özdeşleşmelerinin derecesidir.

Geribildirim ve Eleştiri: Çalışanların etkinliğini arttırmak için bir öğrenme aracı olarak kişilerin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündükleridir.

Amaçlar ve Hedefler: Bireylerin ve örgütün çabalarını yönettikleri sonuçlar ve çalışanların o sonuçlara sahip çıkma derecesidir.

O'Reilly, Chatman ve Caldwell örgütler arası karşılaştırmalarda yedi kültür boyutunun kullanılabilirliğini söylemişlerdir. Bu boyutlar (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991, s.504):

- *Yenilik ve risk alma:* deneyime, risk almaya açık olma ve yeniliğe teşvik etme,
- *Detaya dikkat etme:* açık ve kesin olmaya özen gösterme,
- *Çıktı odaklılık:* sonuç mu süreç odaklı mı olunduğu,
- *İnsan odaklılık:* insana saygı ve değer verme derecesi,
- *Birey ya da takım odaklılık:* bireycilik mi, kolektif çabalar mı önemseniyor,
- *Saldırganlık:* harekete geçme ve çatışma ile mücadele etme ve
- *Durağanlık:* değişime açıklık(tır).

Robbins örgüt kültürünü; bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik olmak üzere 7 boyutta incelemiştir (Robbins, 1990, s.438-445):

Bireysel Özerklik: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir (Güçlü, 2003, s.154). Yetkiyi çalışanlara devrederek onların plan ve programları yapmalarına fırsat veren, çalışanlar üzerinde mümkün olduğu kadar az kontrol ve baskı uygulayan, çalışanlara tam serbesti tanıyan yöneticiler bulunmaktadır. Bu yönetim anlayışında ise çalışanlara, tamamen özerk bir çalışma ortamı yaratılmaktadır (Çelik, 2007, s.75).

Örgütsel Yapı: Örgütün fiziksel ve örgüt kültürü gibi soyut değerlerinden oluşur. Bir örgütün yapısı amaçlara ulaşmak için gerekli etkinliklerin çalışanlar arasında nasıl bir işbölümü ile dağıtıldığını gösterir (Genç, 2007, s.55).

Örgütsel Destek: Örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder. Örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003, s.116).

Örgütsel Kimlik: Üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesidir (Robbins, 1994, s.300).

Örgütsel Adalet: Örgüt bünyesinde, işgörenlerin üstleriyle, işyerindeki arkadaşlarıyla ve toplumsal bir bütün olarak örgütle olan bağlarını anlatan bir kavramdır. Kısaca, örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014, s.242).

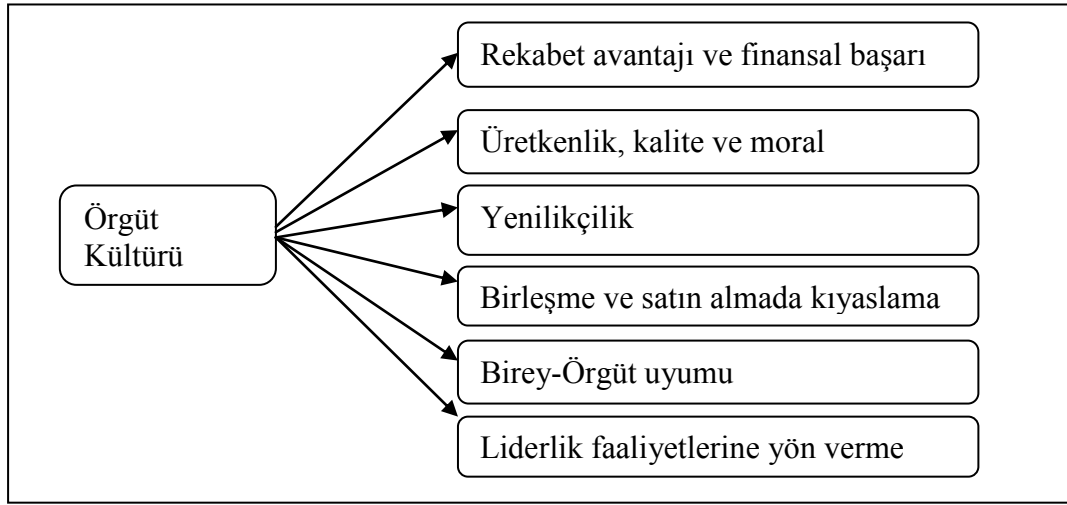
Çatışmada Hoşgörü: İnsan kaynakları birimi yapıcı çatışmanın ortaya çıkmasında anahtar bir role sahiptir. İnsan kaynakları yöneticileri başkalarından bir şey öğrenmeye yönelik, yeni ve farklı yaklaşımlar sunmak isteyen işgörenleri herkesin önünde takdir edip çatışmaya tolerans göstererek çatışmanın değerini modelleyebilirler (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000, s.45).

Risk Üstlenmeyi Teşvik: Her yenilik veya her yeni fikir bir risk demektir. Örgüt kültürü özendirici veya sınırlayıcı etkisini kullanarak işgörenlerin risk alma tutumlarını etkilemektedir. Denenmemiş bir işin ilk defa yapılması, sonucu tam olarak kestirilemediğinden, bir risk taşımaktadır. Bu risk, yöneticiler tarafından normal karşılanır ve başarısızlıklar hoş görülürse, çalışanlar yeni şeyler deneme konusunda daha cesaretli davranmaktadırlar (Çelik, 2007, s.79).

Örgüt bu yedi boyuta göre değerlendirildiğinde örgüt kültürünün bileşik bir resmi oluşur. Bu resim; üyelerin hakkındaki ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli şeylerin nasıl yapıldığını ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturmaktadır (Robbins, 1994, s.300).

10. Örgüt Kültürünün Sonuçları

Örgüt kültürü, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyip, çalışanlara kimlik duygusu kazandırarak, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, uygun davranış standartları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir. Şu halde örgüt kültürünün sonuçlarını ve etkilerini Şekil-1’de görüldüğü gibi birkaç temel başlık altında toplayabiliriz. (Şeşen, 2013, s.550-551). Bkz. Şekil 4.



Şekil 4: Örgüt Kültürünün Sonuçları

Kaynak: Şeşen, H. (2013). Örgüt Kültürü. Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. s.550.

- **Rekabet avantajı ve finansal başarı:** Doğru bir örgüt kültürü firmalara rekabet avantajı sağlayarak, finansal başarıyı da arttırabilir.
- **Üretkenlik, kalite ve moral:** Üretkenlik ve kaliteye vurgu yapan bir örgüt kültürü, hem çalışanların üretkenliğini yükseltecek, hem de moral ve motivasyonlarını arttıracaktır.
- **Yenilikçilik:** Yenilikçilik üzerindeki en önemli etkenlerden birisi, yaratıcı davranışı cesaretlendiren bir örgüt kültürünün varlığıdır.
- **Birleşme ve satın almalarda kıyaslama:** İki firmanın birleşmesinde veya bir firmanın diğerini satın almasında başarının göstergelerinden birisi de firmaların örgütsel kültürleridir.
- **Birey-örgüt uyumu:** Bir örgütün başarılı olabilmesi için çalışanların büyük bir çoğunluğunun, örgüt kültürüyle uyumlu olması gerekmektedir.

- **Liderlik faaliyetlerine yön verme:** Üst yönetimin liderlik faaliyetlerinin büyük kısmı, kendi idealleriyle uyumlu bir örgüt kültürü yaratmak ve bu kültürü devam ettirmek üzere kuruludur.

11. Örgüt Kültürü İle İlişkisi Olan Kavramlar

Örgüt kültürünün etkileşim içerisinde olduğu kavramlar örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt imajı, örgütsel iletişim ve örgütsel sosyalleşmedir. Bu kavramlar aşağıda açıklanacaktır (Türk, 2007, s.10).

11.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklinde tanımlanabilir. Bu hava veya ortam, örgüt çalışanları için çalışanların nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur. Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse örgüt iklimi iyidir; aksi halde örgüt iklimi de kötü ve zayıf olacaktır (Türk, 2007, s.11).

İki kavram arasındaki farklılıklar şöyle açıklanmaktadır (Doğan, 2007, s.107):

- Örgüt kültürü paylaşılan temel varsayımlar ile buna karşılık örgüt iklimi ise paylaşılan algılamalar ile açıklanabilir.
- Örgüt kültürü zamana direnen bir özellik gösterir, buna karşılık örgüt iklimi ise bu unsurların herhangi bir andaki durumunu yansıtır.
- Örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünen düzeyidir.

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasında farklılık yaratan diğer bir husus da örgüt kültürüne ilişkin araştırmalar, algı ve öğrenme gibi psikolojik sorunlarla ilgilenmesi diğerinin ise daha çok kültürel antropolojiye yönelik olmasıdır. (Ataman, 1995, s.53)

11.2. Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği de örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlar arasındadır. Fakat söz konusu kavramlar arasında farklılık vardır. Örgüt kültürü, ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmamak

durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği, imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yönelik olup daha kapsamlıdır (Ataman, 1995, s.54).

11.3. Örgüt İmajı

Toplumsal bir sistem olarak örgütler, çevreleriyle olan etkileşim sürecinde bazı etkiler ve bu etkiler sonucu oluşan bazı görüntüler bırakırlar. Zihinlerde oluşan ve imaj olarak tanımlanan bu görüntü, günümüzde örgütün amaçlarını gerçekleştirme mücadelesine önemli katkılar sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertekin, 1978, s.164).

11.4. İletişim

Örgüt içi iletişim, çalışanlara örgüt kültürü hakkında bilgi sağlarken, çalışanların örgüt kültürü ile bütünleşmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların, örgütün kültürel değerleri, normları ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar (Vural ve Coşkun, 2007, s.75).

11.5. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü öğrenmek ve ona uyum sağlamaktır. Sosyalleşmeye örgüte yeni giren çalışanların var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni giren ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen çalışanın, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.74).

12. Örgüt Kültürü Tipleri

Aşağıda örgüt kültürleriyle ilgili yapılan bazı sınıflamalar verilerek bu sınıflamalarda yer alan kültürlerin özellikleri de açıklanmıştır (Şişman, 2007, s.141).

12.1. Harrison ve Handy Modeli

Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy modelinde kültürler yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir (Terzi, 2000, s.76-80).

Tablo 4: Harrison ve Handy Modeli

Harrison ve Handy Modeli	
Rol Kültürü	<p>Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.90). Kişiler, fonksiyonları yerine getirebilme yeteneklerine göre rollere atanırlar. Gerekli performans, rol ve fonksiyonel performans ile ilgilidir. Rolün üzerinde performans beklenmez (Türk, 2007, s.56). Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Örgütte birimler arası ilişkiler, yetki alanları rol tanımları ve bürokrasi ile yürümektedir (Erkmen, 2010, s.85). Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.90). Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda görülür (Ataman, 1995, s.58).</p>
Görev Kültürü	<p>Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen bir özellik gösterir. İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elinde bulunur. Önemli projeler zaman ve materyal kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir. Günlük kontroller az miktarda kültürel normları çiğnemenen prosedürler ve çalışma yöntemleri üzerinde yapılabilir (Terzi, 2000, s.76-80).</p>
	<p>Pek çok küçük işletme, merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. Güç, merkezi bir birimden ya da gruptan yayılır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Bir uzman veya fonksiyonel</p>

Güç Kültürü	yapı olabilir ama merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanır. Güç örgütü büyüdükçe, eğer merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa merkezi kültür parçalanır. Oluşan büyük organizasyon bölümlenmeye ihtiyaç duyabilir. Bu kültürde bireyler güç yönelimli olduğu sürece başarılı olurlar (Türk, 2007, s.55).
Birey Kültürü	Bu kültürde odak noktası bireydir. Mevcut örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir (Terzi, 2000, s.76-80).

12.2. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy örgütleri kültürel açıdan dört değişik boyutta incelemişlerdir. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkmasında işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi ve çevreden alınan geri bildirim hızı etkili olmuştur. Deal ve Kennedy'nin yaptığı sınıflama aşağıda açıklanmaktadır (Eren, 2008, s.152).

Tablo 5: Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy Modeli	
Sert Erkek, Maço Kültürü	Bu tür kültürde bireyler yüksek risk alır ve hareketlerinin doğruluğu veya yanlışlığı hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Bu tip kültürle kozmetik, reklamcılık, televizyonculuk, filmcilik, yayıncılık gibi sektörler örnek verilebilir. Bu tip sektörlerde mali risk yüksek, geri bildirim hızlıdır. Bu kültürün olduğu örgütlerde sloganlar "en büyüğü" "en iyisi" şeklinde yansıtılır (Deal ve Kennedy, 1982, s.107-110).
Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü	Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri

	beslemeleri hızlıdır. Çalışanlar arasında yarışmalar düzenleme, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutma, görev aşkını bilme ve tazeleme yer alır. Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış organizasyonlarının, başarıda önem taşıdığı firmalarda gereklidir (Eren, 2008, s.154).
Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü	Çevresel riski yüksek ve ger bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir. Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur. Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, Ar-Ge bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür (Türk, 2007, s.54).
Süreç Kültürü	Kamu örgütleri, mali hizmet örgütleri ve bankacılık sektöründe popüler olan bir örgüt kültürüdür. Bu tür kültürün bulunduğu örgütlerde geri bildirim yoksunluğu işgörenleri ne yaptıklarına değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklaştırır. Bu süreçte işgörenlerin ne yaptıklarını ölçmek zordur. Süreçlerin kontrolü kaybedildiğinde bu kültürün diğer bir adı bürokrasi olarak ifade edilebilir (Deal ve Kennedy, 1982, s.108-119).

12.3. Miles ve Snow Modeli

Miles ve Snow örgütleri kültürlerine göre dört grupta sınıflandırmıştır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Eren, 2008, s.156).

Koruyucu Kültür

Örgütsel başarının mevcut pazarlarda alışılmış yöntemlerle sağlanacağı inancına dayanan, yenilikten ve risklerden sakınılan, güven ve istikrara dayanan örgütsel sistem kültürüdür (Doğan, 2007, s.134).

Geliştirici Kültür

Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan firmaların yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu firmaların stratejisi gelişme ve büyümedir (Eren, 2008, s.156).

Analizci Kültür

Başarıya ulaşmanın analitik karar süreçleriyle sağlanacağı inancına dayanan, örgütsel yapı ve işleyişin buna göre oluştuğu örgüt kültürü tipidir (Doğan, 2007, s.134).

Tepki Verici Kültür

Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadırlar (Eren, 2008, s.158).

12.4. Parsons Modeli

ABD’li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons’un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainmen), bütünleşme (integration), ve yasallık (legitimacy) adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model AGİL adıyla da anılmaktadır. Parsons her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum tarafından yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir (Eren, 2008, s.142).

12.5. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman, “In Search of Excellence” isimli eserlerinde Amerikada başarılı olan şirketlerden oluşan örneklem üzerinde bu şirketlerin başarıları altında yatan nedenleri incelemişlerdir. Araştırmaları sonucunda şirketleri başarıya ulaştıran temel değerleri belirlemişlerdir. Bu değerler (Özkalp ve Kirel, 2013, s.170-172):

- Peşin hükümlerle eylemden yana olmak,

- Müşterilerle yakın ilişki,
- Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme,
- Üretimi insan faktörünü iyi kullanarak arttırma,
- Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle yakın ilgisi,
- Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek,
- Yalın biçim, az kurmay ve
- Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon olmaktadır.

12.6. Ouchi Modeli

William Ouchi'nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Ouchi'ye göre kültürel öğeler, uzlaşma, iletişim ve koordinasyonu sağlayan bir işleve sahiptir. Yönetimin işlevi de iyi bir koordinasyon yoluyla verimliliğini artırmaktadır. Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı benimsenebilmektedir (Türk, 2007, s.49).

12.7. Quinn ve McGrath Modeli

Quinn ve McGrath örgüt kültürlerini dört farklı biçimde sınıflandırmıştır. Bu kültürlerin bazı özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Şişman, 2007, s.144):

Rasyonel Kültür: Bu kültürde amaçların belirginliği, amaçlar üzerinde yoğunlaşma ve mantıksal yargılama esastır. Performans ölçütleri, verimlilik ve etkililiktir. Gücün temeli, yeterliliğe dayanır. Amaç merkezli ve direktif liderlik stili egemendir.

Gelişmeci Kültür: Bu kültüre sahip işletmelerde amaçların esnekliği önemlidir. Performans ölçütleri, dışsal destek, gelişme ve kaynak sağlamaktır. Gücün kaynağı değerlerdir. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir.

Uzlaşmacı Kültür: Bu tür kültürlerde, örgütün temel amacı, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamaktır. Olumlu iklim, tartışma, katılma ve uzlaşma esastır. Performans ölçütü, grubun morali, uyumu ve kaynaşmasıdır. Gücün kaynağı informal statülerdir. Destekleyici ve ilgili liderlik stili vardır.

Hiyerarşik Kùltür: Bu kùltürde kuralların uygulanması esastır. Performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür. Gücün kaynağı teknik bilgidir. Belgeleme, hesaplama, tahmin, değerlendirme gibi konular önemlidir. Koruyucu ve muhafazakar liderlik stili egemendir.

12.8. Toyohiro Modeli

Toyohiro Kono, örgüt kùltürlerini şu şekilde sınıflandırmıştır (Doğan, 2007, s.133):

Canlı kùltür: Örgütsel başarının, paylaşılan değerler, esnek ilişkiler, netleşmiş amaçlar yoluyla sağlanacağı varsayımına dayanan kùltürel sistemdir.

Lider eksenli kùltür: Örgütsel başarının liderlikle sağlanacağına bu nedenle lidere itaat ve güvenin yüksek olduğu kùltürel sistemlerdir.

Bürokratik kùltür: Bürokratik kural, norm, ilişkilerin egemen olduğu örgütsel sistemlerdir.

Duraęan kùltür: Değişime karşı duyarsızlıkların egemen olduğu örgüt kùltürü tipidir.

Güçlü lider eksenli kùltür: Örgütsel başarının güçlü liderlikle sağlanacağı ve tüm yetki ve inisiyatiflerin güçlü lidere ait olduğu, lidere itaat ve güvenin tam olduğu örgüt kùltür sistemleridir.

Bu bölümde örgüt kùltürü kavramı açıklanmıştır. Sonraki bölümde ise yukardaki bölümlerde ele alınan whistleblowing, işten ayrılma niyeti ve örgüt kùltürü kavramlarının birbirleriyle olan ilişkileri incelenecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: WHISTLEBLOWING İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

Bu bölümde whistleblowingin örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelenecektir.

4.1. Whistleblowing ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü whistleblowing davranışını etkilemede önemli bir rol oynamasına rağmen şaşırtıcı bir şekilde bu konu üzerine fazla çalışma yapılmamıştır (Uys, 2014, s.5).

Whistleblowing destekleyen bir örgüt kültürü bazı özellikleri (Shahinpoor ve Matt, 2007, s.37-38):

- Kişisel onurun tanınması,
- Bireylerin insancillaştırılması,
- Kuruluşun görevi olarak yansıtılan öncelikle ortak iyilik yönünde çalışma,
- Sadakat, yapıcı eleştiri ve yetkinlik geliştirmeyi vurgulayan bir öğrenme ortamı ve
- Konuşma hakkının olması, vicdani bir birey olarak ciddiye alınma hakkının olmasıdır.

Esasen whistleblowingin başarısı büyük ölçüde üst yönetimin hassasiyetine ve whistleblowingle açıklananların örgütün yararına olmak üzere üstesinden gelebilecek iyi niyetli yöneticilere bağlıdır. Whistleblowing durumlarında kullanmak için bir plana sahip olmak yöneticilerin oluşabilecek krizlerin kaçınılmaz baskısı altında bile doğru kararlar verebilmeleri için emin bir yoldur. 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).

Etik olmayan örgüt kültürüne sahip örgüt çalışanlarının yanlış uygulamaları iletme olasılığı düşüktür. Çalışan, örgütün ve diğer çalışanların yanlış uygulamanın

farkında olduklarını hissedebilir ve söz konusu yanlış uygulamanın örgütün yanı sıra diğer çalışanlar için de önemsiz veya sıradan olduğu sonucuna vararak olayı bildirme zorunluluğu hissetmeyebilir (King, 2000, s.14-15).

Örgüt kültürü örgütte değişimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenebilecek şekilde çalışanın yanlış uygulamayı ifşa etmesine imkan vermeyi kolaylaştıracak bir ortam oluşturmalıdır (Uys, 2014, s.6). Örgütsel sadakatin rasyonel sadakat olarak anlaşılmasını öğretmek önem taşımaktadır. Eğer örgütsel sadakat örgütün değer ve normlarına sadık kalmayı ifade ediyorsa (rasyonel sadakat) o zaman bu; örgütsel yanlışları algılayan sadık çalışanı ifşaya zorlayacaktır (Uys, 2014, s.12).

Birçok örgüt doğruluk, dürüstlük, çalışanlar arasında saygı gibi değerlere sahipken açık bir şekilde bu sahip oldukları değerlerin aksine whistleblowernlara karşı sert tepki vermektedirler (Uys, 2014, s.5). Whistleblowingin iç kanallarla mı yoksa dış kanallarla mı yapılıp yapılmadığına bakılmaksızın örgüt kültürü whistleblowernı iyi niyetli ya da kötü niyetli olarak belirlemektedir. Whistleblowingin örgüte kötü tanıtımın yanı sıra olumsuz itibar, kovuşturma karın azalması ve işgörenlerin moral bozukluğu yaşaması gibi olumsuz sonuçları vardır. Olumsuz sonuçlarına rağmen whistleblowingi destekleyen çoğu örgüt kültüründe görüldüğü gibi bu örgütlerin büyük çoğunda yine whistleblowing yapılmaya devam edilecektir. Daha önce whistleblowing davranışında bulunan kişinin tekrar bu davranışta bulunup bulunmayacağını örgüt kültürü belirlemektedir (Perks ve Smith, 2008, s.17).

Örgütlerde yanlış uygulamaları ortadan kaldırmak için sadece birkaç bireyi cezalandırmak veya değiştirmek değil bütün örgüt yapısını değiştirmek gerekir. Geniş bir örgüt kültürünü içinde bulunduran bir örgüt yapısı, yöneticilerin psikolojisini şekillendirir ve sorunları ortaya çıkarmada bir bağlam oluşturur (Martin, 1997, s.2).

Whistleblowingin istenilen hedeflerinin elverişli bir örgüt kültürü yokluğunda (çalışanların çoğunun sessiz kaldığı bir ortamda) gerçekleşmesi fazla mümkün değildir. Whistleblowing politikası işgörenler ve yönetici arasında karşılıklı güvene dayalı bir örgüt kültürüne dayanmalıdır. Bu çalışanlar problemler kontrolden çıkmadan önce onları yöneticilerine iletme sorumluluğu üstlendiği çalışanlardır. Diğer taraftan

yöneticiler de iddiaların dürüstçe soruşturulması ve muhbirlere uygun davranışın sergilenmesi için sorumluluk almalıdır (Ranasinghe, 2007).

Yönetim onaylı yürütme sağlayan örgütsel etik kültür, potansiyel ihbarcının niyetinin etkisini önemli derece arttırdığını ileri sürmektedir. Etik bir kültürün whistleblowing niyetiyle ilişkili olduğu söylenebilir (Zhang, Chiu ve Wei, 2009, s.35). Çünkü misillemeye maruz kalan çalışanlar büyük olasılıkla ihbarcı olmamaktadır (Miceli, Near ve Dworkin, 2008, s.387).

Etik olmayan davranışlara sıfır tolerans gösteren bir örgüt kültürü çalışanların usulsüzlük hakkındaki algılarının şekillenmesinde etkili olabilir. Bu nedenle, etik davranışları destekleyen değerlerin örgütler içinde iletilebilir ve pratik olması gereklidir. Bu etik uygulamalar hakkında farkındalık oluşturur. Bu bağlamda, örgüt kültürünün rutin bir uygulamayla pozitif değerlere öncelik vererek sağlanabilir hale getirilmelidir. Benzer şekilde, ihbar bilinci sık sık gündeme getirilmelidir, böylece etik davranış akıldan çıkmaz. Çalışanlar genellikle işyerinde etik dışı davranışları tanımlamada öncelik sahibi olduklarından, örgüt kültürünün usulsüzlüğün açıklanması için elverişli olması gereklidir. Medyaya yapılan ihbarın hoş karşılanmaması ve sadece tanınmış ajansların koruma vermesinden dolayı ihbarcının konuşmadan önceden mesajı verenin değil mesajın dikkate alınacağından emin olması gerekir (Dorasamy, 2012, s.506).

Örgütsel uyuma değer veren örgütler, örgütsel ideolojilere uyumsuzluğa karşı hoşgörülü değildir. Bu tür organizasyonlarda, sorgulama sık sık sadakatsizlik olarak algılanır ve ceza uygulanır. Böyle bir örgüt kültürü örgütsel politikasına uygunluk değerleri nedeniyle whistleblowinge hoşgörüle yaklaşmaz. Bu tür organizasyonlardaki ihbarcılar organizasyon ve uygulamalar dışında duruyor olarak görülebilir. Bu nedenle, whistleblowingi teşvik etmeyen bir örgüt kültüründe kendi kişisel değerlerine düşman olmamaları için çalışanların örgütsel kişiliği kabul etmeye zorlanmaması gerekir (Shahinpoor ve Matt, 2007, s.37-38).

Örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan, kurum üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Örgüt kültürü bir anlamda "sosyal zımk" görevi görmektedir.

Örgüt kültürü, bireylerin suistimal ve yolsuzluk ihbarına ne gözle bakacağı hakkında da fikir vermektedir. Araştırmalar, kurumdaki çalışma ortamlarını demokratik ve paylaşımcı olarak nitelendiren bireylerin, yolsuzlukları ihbar etmek konusunda daha istekli davrandığını göstermektedir. Ancak niyet ile gerçek davranış her zaman örtüşmemektedir (Nayır, 2012, s.46).

Etik standartlarını artırmak ve etik olmayan davranışları azaltmak için organizasyon ve kültüre odaklanılmalıdır. Bu bağlamda organizasyonun etikliğini görebilmek bireysel çalışanların niteliklerine değil örgüt kültürünün niteliklerine bağlı olabilir (Chen, Sawyers ve Williams, 1997, s.855).

Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında wistleblowerlar harekete geçer. Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir (Aktan, 2006, s.4).

Organizasyon içindeki kötü ve yanlış davranışların raporlanması ve/veya açığa çıkarılması sanıldığı kadar kolay değildir. Bu konuda kişisel karakterler ve organizasyon kültürü son derece önemli ve belirleyicidir (Aktan, 2006, s.5). Toplumcu karakteristik gösteren çalışanlar, beraber çalıştıkları iş arkadaşlarını direkt olarak eleştirmekten kaçınmakta, uyumlu ilişkilerin oluşmasına ve sürmesine özen göstermektedir. Bu nedenle bu tip bireylerin suistimal ve yolsuzluk ihbarına yeltenmeyebilecekleri düşünülmektedir. Genel olarak zaten kolektivist toplumlar, kurum içindeki huzur bozucu etkilerden ötürü kişilerin suistimal ve yolsuzlukları ihbarına iyi gözle bakmamaktadır. Buna karşın birçok çalışma, bireyci bireylerin whistleblowing yapmaya daha meyilli olduğunu göstermektedir. İhbarda bulunan bireyci çalışanlar, kendilerine en az zarar getirecek yolu tercih etmekte, mümkünse isimlerini vermemektedirler (Nayır, 2012, s.58).

İç kontrol odaklı bireyler, davranışlarının sonucunun direkt olarak kendilerine bağlı olduğunu düşünmekte ve bu sorumluluğunu üstlenmektedirler. Buna karşılık dış kontrol odaklı bireyler, yaşadıkları olayların kendi kontrollerinin dışında geliştiği; şans,

kader ya da diğerk kişilerin davranışları gibi faktörlerin bu olaylarda etkili olduğu kanaatini taşımaktadır. Chiu, Çinli yöneticiler arasında yaptığı çalışmada iç kontrol odağı olan kişilerin, dış kontrol odaklı kişilere göre suistimal ve yolsuzlukları ihbara daha meyilli olduğu sonucuna varmaktadır. Kişiler kendilerinde yolsuzluk olayına ilişkin bir kontrol gücü gördüğü takdirde whistleblowing davranışında bulunmaktadır. İç kontrol odaklı kişiler, kendi güç ve etkilerine dış kontrol odaklı kişilerden daha çok inanmaktadırlar (Nayır, 2012, s.59-60).

Güçlü kurum kültürlerinde kuruma bağlılık ya da kurumsal sadakat çok ileri düzeylerde dir. Kuruma bağlılık kavram olarak bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetmesi düzeyidir. Bir başka ifadeyle, işgörenin çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir (Aktan, 2006, s.6).

Organizasyonlarda etik dışı, meşru olmayan ve illegal davranış ve eylemlerin ortadan kaldırılmasını engelleyen önemli faktörlerden birisi organizasyon içerisindeki kurumsal kültürde dal-budak salmış “öğrenilmiş çaresizlik” sendromudur (Aktan, 2006, s.10).

Etik dışı ve kurallara aykırı uygulamaların bildirilmesi için teşvik edici bir örgüt kültürü ve politikasına sahip olmak çalışanların whistleblowing konusunda cesaretlendireceği ve bu durumun da örgütsel gelişime katkı sağlayacağı ileri sürülebilir (Celep ve Konaklı, 2012, s.68).

Bir kurumun “dışarıya yansıttığı görüntüsü” olan kurum imajı, kurum kültürünün ortaya çıkmasında önemli bir faktördür. Kurum imajı aynı zamanda kurumsal kimliği ortaya çıkaran önemli bir etkidir ve kurumun dış çevresine yansıyan görüntüsüdür. Kurumsal imaj, kurum hakkında kanaat edinme ve kurumun rakipleriyle mukayese edilmesinde önemli bir işleve sahiptir. Kurumsal imaj, bir kurumun somut bir fotoğrafıdır; imaj bu fotoğrafın algılanış biçimine göre değişir. Bu fotoğrafın

karelerinde kurumun; ürünleri, hizmetleri, yönetim tarzı, iletişim biçimleri ve genel anlamda yönetim anlayışı vardır (Aktan, 2006, s.10).

Kurumsal imaj, organizasyon üst yönetiminin whistleblowinge bakış açısı ile düzeltilebileceği gibi daha da kötü bir hale getirilebilir. Eğer üst yönetim, etkin bir whistleblowing politikasını organizasyon kültürünün bir parçası haline getirmiş ise o takdirde organizasyon içerisindeki yanlış uygulamalar giderek azalır ve dışarıya yansımadan organizasyon içerisinde çözümlenmiş olur (Aktan, 2006, s.10).

Örgütün iklimi de kültürü de yanlış uygulamadan etkilenir. Örgütün kültürü yanlış uygulamadan zarar görecektse, örgütün whistleblowerlara misilleme yapma ihtimali düşüktür. Çünkü böyle bir durumda örgüt, kendisini yapılan yanlış sonucu kurban, whistleblowerı da örgütün kurban olmasını engellemeye çalışan bir 'yardımcı' olarak görür. Bu tür olumlu sonuçları olan, yani örgüte yarar sağlayacak whistleblowingin gerçekleşebilmesi için gereken örgütsel özellikler; örgütün bilgi uçurmayı sahiplenme düzeyi, whistleblowingi destekleyici bir örgüt iklimi, bürokrasinin az olması ve örgüt gücünün çevresinde zayıf olması biçiminde sıralanabilir. Örgütün whistleblowingi sahiplenme düzeyi whistleblowerın dışındaki diğer iş görenlerin, yönetimin ve ihbarın yapıldığı yetkilinin yanlış uygulamaya ve whistleblowerlara yönelik algısıdır. Whistleblowingi destekleyici bir örgüt iklimi yanlış eylemleri kabul etmeyen, bu tür eylemler olduğunda whistleblowingi teşvik eden ve whistleblowerlara karşı misilleme yapmayan, cezalandırmayan örgüt iklimini işaret eder (Gökçe, 2014, s.264).

Örgüt kültürü ve whistleblowing arasında ilişkiyi ele alan çalışmalar tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Örgüt Kültürü ve Whistleblowing Arasında İlişkiyi Araştıran Çalışmalar

Keenan (2002) ve Near ve ark. (2004)	Kültürün whistleblowinge etkileri ile içe ve dışa yapılan bilgi uçurmayı etkileyen faktörleri incelemiştir.
Cohen, Pant ve Sharp (2001)	Felsefi değerleri kapsayan farklı önem derecesine sahip etik senaryolarla öğrencilerin etik karar verme süreçlerini incelemiştir.
	Eğer yanlış eylem örgütün önemli bir işlevi ise ve yanlış ortaya

Miceli ve Near (1985)	çıkıtığında örgütün whistleblowerı cezalandıracağı biliniyorsa, iş görenlerin dışa bilgi uçurduklarını ortaya koymuştur.
Miceli ve ark. (1991)	Örgüt içinde düşük maaş alan veya düşük pozisyonda olan iş görenlerin yanlış tanık olduklarında, bunu rapor etmediklerini ortaya koymuşlardır.
Keenan (2002)	Amerikan ve Hint yöneticiler arasında bilgi uçurma eğilimlerini araştırmış ve önemli bir fark bulmamıştır.
Tavakali, Keenan ve Crnjak-Karanovic, (2003)	Amerikan ve Hırvat yöneticilerin whistleblowinge meyilli olmalarında hem bireysel hem de örgütsel farklar bulmuştur.
Park ve ark. (2008)	Lisans öğrencileri ile yaptığı bir araştırmada Güney Kore, Türk ve İngiliz öğrencileri arasında ulusal kimliğin ve kültürün whistleblowing yapmada farklılık yarattığını ortaya koymuştur.
Nayir ve Herzig (2012)	Özel işletmelerde görev yapan Türk yöneticilerin sahip oldukları değerlerin içe ve dışa ihbar etmeye eğilimleri olduğunu ortaya koymuştur
Gökçe (2013)	Türkiye'deki öğretmenlerin olası dışa ve anonim whistleblowing tercihlerinde, kültürel ve değer yönelimlerinin bir etkisi olmadığını ortaya koymuştur.

Destekleyici örgüt kültürü ve etik değerlerin en yüksek seviyede olması, örgütlerde whistleblowingin raporlanacağı ofislerin ve politikaların olması, yönetim tarzının katılımcı olması, whistleblowerlara karşı misillemenin uygulanmaması, örgüt içersinde whistleblowerlar diğer çalışanlara göre daha altruistik (diğergamlık), çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer örgüt üyelerine yardım etmeyi amaçlayan tüm gönüllü davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu davranışın temelinde iş görenlerin birbirlerine yardım etme duygusu vardır (Mercan, Altınay ve Aksanyar, 2012, s.172).

Eğer söz konusu etik sorun, üst yöneticilere iletiliyor ve kurum içinde çözülüyorsa, bu durum o kurumda güçlü bir kurum kültürünün, kurumsal bağlılığın, kurumsal güvenin ve kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olduğunun göstergesidir. Fakat bu davranış sonucunda, etik sorunu üst yönetime ileten whistleblower, kurum içinde birtakım risklerle karşılaşılıyorsa örneğin (Yılmaz, 2009, s.7);

- ciddiye alınmama,

- tecrit edilme,
- yargılama, suçlama,
- zayıf bir sicil ve geçmiş üretme,
- tehditle sessizliğe zorlanma,
- kurum içinde yalnız bırakılma, dışlanma ve aşağılanma,
- başarısızlığına zemin hazırlama,
- dava edilme,
- kariyeri yok edilme,
- işten atılma,
- stres ve sağlığının bozulması v.s gibi bu durumda kişi çözümü dışsal whistleblowingde arayacak, polise, savcıya, medyaya gidecek ve belki de kurumun geleceğini, varlığını tehlikeye sokabilecek krizler yaşamasına neden olabilecektir.

İçsel whistleblowing sürecinde, whistleblower kurumsal ortamda etik dışı davranışla ilgili olarak hissettiği, üzerinde düşündüğü ve öğrendiği bilgileri zihninde algılar ve değerlendirir. Bu algılama ve değerlendirme sürecinde whistleblower yaşadığı toplumun değerlerinden, kültürel yapısından, bireysel yaşam pratiklerinden ve içinde bulunduğu sosyal ortamdan etkilenir. Algılama ve değerlendirme sonucunda etik sorunla ilgili vardığı sonuçları bilgi ve fikir olarak çıktıya dönüştürerek, bunları üst düzey yönetici ya da amirle paylaşır. Böylece kurum içinde kendisi ile yetkili kişi arasında bir iletişim sürecini de başlatmış olur. Yönetici ya da yetkili amir whistleblowerdan öğrendiklerini, konuyla ilgili düşüncelerini, kurumsal ortam içerisinde algılar ve değerlendirir. Bu algılama ve değerlendirme sürecinde kurumsal değerler, kurumun yaşam pratikleri, kurumsal kültür ve kurumsal politikalar etkilidir (Yılmaz, 2009, s.10).

4.2. Örgüt Kültürü ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgüt kültürü ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin araştırılması çalışanın örgütse davranışını anlamaya benzersiz bir katkı yapabilmektedir. İşten ayrılma niyetini anlamaya yönelik birçok çalışma iş tatmini, işe başlılık, iş stresi gibi kişisel değişkenlerin ayrılma niyetiyle ilişkisini incelemiştir. Ancak örgüt kültürü gibi

örgütse değişkenlerin işten ayrılma niyetiyle ilişkisini inceleyen çalışmalar azdır (Carmeli, 2005, s.182).

Araştırmacılar çalışanların davranışıyla örgüt kültürünün önemini ele almışlardır. Harris ve Mossholder bu ilişki hakkında iki yaklaşım tespit etmişlerdir. Birinci yaklaşım belirli bir kültürün içeriğinin psikolojik/duygusal etkileri üzerine odaklanırken ikinci yaklaşım birey-örgüt uyumunun psikolojik/duygusal etkileri üzerine odaklanmıştır (Carmeli, 2005, s.182).

Schneider tarafından geliştirilen cazibe-seçim-yıpranma yaklaşımı bireysel ayrılma davranışları ile ilgili anlaşılır bir görünüm sunmaktadır. Belirli örgütler veya işler bireylerin o örgütte ve işte başarılı bir uyum sağlayacaklarına inandıkları gerekçesiyle dikkatlerini çekmektedir. Çalışanlar beklentilerinin karşılanmadığı zaman ve örgüte uyum sağlayamazlarsa ayrılma niyetine girebilirler (Carmeli, 2005, s.182).

Örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına ve kuvvetlenmesine destek olmaktadır. Çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılık, aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s.61).

Baştan birbirleriyle benzer olmayan üyeler sonradan homojen bir grup oluşturmaktadır. Bu durum örgütleri personel seçerken örgüt kültürüyle uyum sağlayabilecek kişileri seçmesine yol açmaktadır. Bireyin sahip olduğu uyum yeteneği personel seçiminde kilit belirleyici olacaktır. Bu perspektifte araştırmacılar birey-örgüt ahengiyle ilgilenmeye başlamışlardır. Örneğin O'Reilly ve arkadaşları örgütün değerlerine sahip örgüte yeni gelenlerin örgüte yüksek bağlılıklarının olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışanlar işlerinden daha memnun ve daha düşük ayrılma niyeti göstermektedirler (Carmeli, 2005, s.183).

Örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yapılmış başlıca çalışmalar yazarları, yılı, nerede ve araştırmanın yapıldığı sektörle birlikte tablo 7'de sunulmaktadır:

Tablo 7: Örgüt Kültürü ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılmış Başlıca Çalışmalar

Deery ve Shaw (1999)	Avustralya’da Otelcilik Sektöründe
Vandenberghe (1999)	Belçika’da Sağlık Sektöründe
Carmeli (2005)	İsrail’de Sağlık Sektöründe
MacIntosh ve Doherty (2009)	Kanada’da Fitness Sektöründe
Nelson (2011)	Brezilya’da İmalat Sektöründe
Song, Martens, McCharen, ve Ausburn (2011)	ABD’nin Oklahoma Eyaletinde Eğitim Sektöründe
Dwivedi, Kaushik ve Luxmi (2013)	Hindistan’da Bankacılık Sektöründe

Örgüt kültürünün tam olarak benimsendiği ve örgüt içi bütünleşmenin sağlandığı örgütlerde iş doyumunu ve performans artarken çalışanların iş devamsızlığı ve işten ayrılma isteği de azalmaktadır. Bulunduğu ortamdan keyif alan ve çalıştığı örgütün kültürüne adapte olan kişilerin kurum amaçları doğrultusunda daha çok çalışması ve buldukları işte devam etme eğilimlerinin artması beklenmektedir. Benimsenmiş bir örgüt kültürü, çalışanların organizasyon amaçlarını daha kolay benimsemelerine ve işte devamlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır (Demir ve Demirkaya, 2011, s.3).

4.3. Whistleblowing ve İşten Ayrılma Niyeti

Whistleblowing ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalara bakıldığında zaman sadece Matthiesen’in 2012 yılında Norveç’te yapmış olduğu çalışma görülmektedir. Aslında bazı yazarlar çalışmalarında az ve dolaylı da olsa bu ilişkiye değinmiş olmalarına rağmen tam olarak iki değişkeni baz alan tek çalışma Matthiesen’in çalışmasıdır. Araştırmacı çalışmada whistleblowing ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Özellikle örgütsel yanlışlıklar ve suçlar tetikleyici rol üstlenmiştir.

Bir işletmenin dahil olduğu ya da işletme içinde gerçekleşen hukuka aykırılıkların ortaya çıkarılmasının en basit ve etkili yolu hiç şüphesiz işletme içinden

birinin ihbarıdır. Bununla birlikte en büyük zararı gören de çoğunlukla ifşada bulunan çalışan olmaktadır psikolojik taciz(mobbing), fesih, işverenden veya diğer faillerden gelen tazminat ve ceza davaları hukuken değerlendirilen sonuçlar olarak ön plan çıkmaktadır. Fakat ifşa eden çalışanın yaşadıkları bununla sınırlı kalmaz: Kültürel nedenlerle çalışanın ifşa eyleminin iş arkadaşları, çevresi ve toplum tarafından ayıplanması, eleştirilmesi sonucu doğar. Bunu ifşa edenin dışlanması, yalnızlaştırılması, kara listeye alınması ve hiçbir işverenin onu kabul etmemesi nedeni ile kariyer ve geçim olanaklarını kaybetmesi de takip eder (Alp, 2013, s.15).

Whistleblowing genellikle iş kaybı, intikam tehditleri ve iş yerinde sosyal izolasyon gibi istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. İhbarcılarının %90'ı ya işlerini kaybediyor ya da rütbeleri düşürülüyor. İhbarcılarının yönetimden gelen misillemeyi önleyebilecek herhangi bir özelliği ve gücü yoktur. Dış ihbarcılar içe göre daha kapsamlı misillemeye maruz kalırlar. Hatta, ihbar edilen usulsüzlük sistematik ve önemliyse misilleme daha da ağır olur (Chiu, 2003, s.65-66).

Bazı yazarlar ihbarcılarının iş problemlerine çözüm getirerek işverenlerine yardım edebileceklerini iddia etmişlerdir. Uygunsuz davranışı ilk önce yöneticilerine bildirenler, problem daha da büyümeden düzeltmeleri için onlara fırsat verirler. Bu sadece iç ya da dış ihbar arasında yapılan bir seçim değildir. Çalışanların işi bırakma eğilimlerinden kaçınmanın bir yoludur. Bu nedenle whistleblowing kaliteyi elde tutmak ve geliştirmek için stratejik bir hareket olarak görülebilir. Hiç şüphe yok ki bazı işverenler etik davranış için ödül verme fikrine sıcak bakmazlar. Ancak, kalite perspektifinden bakıldığında yolsuzluğu ifşa edenlere mali teşvikler sunmak uygun olabilir (Lewis, 1997, s.5).

Yolsuzluğu veya diğer hukuka aykırılıkları ifşa eden çalışını, sadakat ve sır saklama borcunu ihlal nedeni ile haklı nedenle derhal fesih riski, tazminat davaları ve ceza kovuşturmaları beklemekte, yargı bu durumda çalışana koruma sağlasa bile kara listeye alınan çalışının mesleki geleceği kalmamaktadır (Alp, 2013, s.17).

İşverenin sadakati kamuya verilen zarar sorun olduğunda biter. İşgörenin işvereni bildirmekte isteksiz olmasına rağmen, yapılan ahlaksız davranışı bildirmesi

topluma karşı olan bir sorumluluktur. Örneğin; eğer bir doktor kendini zenginleştirmek için gerekli olmayan ameliyatlara yapıyorsa, bunu ihbar etmek hemşirenin ahlaki görevidir. Şüphesiz ki bu hemşire bilgi ifşası yüzünden tacize uğrayabilir ve hatta kariyeri tehlikeye girebilir. Ancak, bunu yaparak komplikasyonlar sonucu ölüm tehlikesi olasılığı olan gereksiz bir ameliyata giren bireyin hayatını kurtarmış olabilir (Qusqas ve Kleiner, 2001, s.97).

Bir araştırmacı daha önceden bilgi ifşasında bulunanların yüzde 68'inin kamu kurumlarında iş bulmasının zor olduğunu söylemiştir. 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 korkmaktadırlar. Özel sektörde, örgütler kamu sektöründen farklı bir yapıya sahiptir. Endüstriye göre yapı değişmektedir. Bazıları matris 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. Bilgiyi ifşa eden kişiler 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 düdüğü çalan biri olarak görülürler. Bu nedenle eski şirketine karşı yapılan sadakatsizlik olarak görülür. İşverenler sadakatsizlik yapan bir insanı işe almak

istememezler çünkü aynısını kendi şirketlerine de yapma olasılığının olduğunu düşünürler (Qusqas ve Kleiner, 2001, s.98).

Whistleblowing nedeniyle ortaya çıkan topluma karşı utançtan korumak için örgütlerin etik bir kültür oluşturmaları gerekmektedir. Grant(2002) örgüt etik kaygıları tartışmak ve yönetmek için güvenli bir yol sağlarsa whistleblowing'in ortaya çıkmayacağını belirtmiştir. Bir organizasyon sisteminin etkili olması için şeffaf olması gerekir; 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).

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 şikayet 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).

Bazı ifşacılar haksız yere işten çıkarıldıkları için eski şirketlerine dava açmışlardır. Yeni bir işe girmek yerine yasal olarak bir çözüm arayıp eski işlerini geri kazanmayı umarlar. Yasal işlemleri takip etmekte çok fazla zaman ve enerji harcarlar ve bu nedenle yeni bir kariyere başlamak için zamanları kalmaz. Bazı ifşacılar ise eski işleriyle ilişkisi olmayan yeni iş kariyerlerine yönelirler. Bu karar, yeni beceriler ve eğitim gerektirir ki bu da daha az gelir demektir Ancak, bu insanlar işsiz kalmayı az gelirli işlerde çalışmaya tercih ederler. Azınlık kısmı da ülkeyi gezerek kendi

yaşadıkları olayları anlatıp insanların bilinçlendiren aktivistler olurlar (Qusqas ve Kleiner, 2001, s.99).

Haksızlığı açıklama kararı veren kişiler için whistleblowing karmaşık bir ikilemdir. İşverenleri tarafından yasadışı eylemlere veya ihmallere maruz kalanların çoğu düşük bir pozisyonda çalıştırılmaktadır. İstisnalar olmasına rağmen, bu bireylerin büyük çoğunluğu kurumlarda yüksek pozisyonlarda bulunmamaktadır. Ekonomik destek için işlerine bağlıdırlar ve işten atılma riskinde olduklarını düşünürler (Mansbach ve Bachner, 2010, s.483-484).

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

Muhbirler için yasal koruma etkinliği bir faktör ise, demokratik bir toplumda ihbarcı koruma yasalarının desteklemesi gerekmektedir. Whistleblowingin neden çalıştığını veya çalışabilir olup olmasını sorgulamak genişleyen hukuk alanında önceliklerin belirlenmesinde yardımcı olabilir. Yaklaşık otuz ülkede bu konuyla ilgili yasalar yürürlüğe sokulmuştur. Ancak, ülkelerin çok azında, Birleşik Krallık, Güney Afrika, Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Japonya gibi ülkelerde kapsamlı bir tüzük vardır (Apaza ve Chang, 2011, s.114).

İhbarcıya karşı yapılan misilleme, bir kurumun ve çalışanın arasındaki bir çatışmanın bir sonucunu temsil etmektedir. İçten ve ya dıştan yapılan yasadışı hareketlerin ihbarına karşılık kurumun üyeleri çalışanın refahına zarar veren eylemlerde bulunacağını söyleyerek tehdit eder (Rehg ve diğerleri, 2008, s.222).

Konuyla ilgili literatür whistleblowing eylemini düşmanlık, misilleme, örgütsel intikam, sosyal ve akran desteği kaybını da içine alarak yıkıcı ve kariyer bitiren bir olay olarak göstermektedir (Martin ve Rifkin, 2004, s.230).

Düşmanlık, alay, sürgün, inceleme ve kişisel saldırılar whistleblowerın arkadaşlarından ve kurumdan gelebilir. Whistleblower için uykusuzluk, baş ağrısı ve yorgunluk gibi başka sorunları da içerebilir. Literatür whistleblowerın işyerinde maruz

kaldığı işyerinde şiddet ve korkutmayı kapsayan bir dizi resmi ve resmi olmayan misilleme içeren bir kültür ortaya koymaktadır. Bazı yazarlar whistleblowerların istifa etmeyi düşündüklerini belirtirler. Bu düşmanlık ve kızgınlık derecesi o kadar büyük olabilir ki whistleblowerın örgütü bırakmaktan başka çaresi kalmayabilir (Firtko ve Jackson, 2005, s.53).

Son yıllarda ortaya çıkan krizlerin etkisiyle küçülme, kademe azaltma, işçi azaltma, doğru ölçeği buma ve yalın organizasyon stratejilerinin yaygın kullanım alanı bulması iş güvenliği açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu bağlamda temel insan hakları, vatandaşlık hakları ve işgören haklarının yanı sıra örgütsel ve sosyal adalet anlayışı da en çok tartışılan konular arasında yer almıştır. Dolayısıyla whistleblowing yeterince yapıcı bir yöntem olmasa da, süreç etkin ve doğru işletilirse, sosyal adalete hizmet edebilir (Özgener, Tanç ve Ulu, 2012, s.313).

Çalışmanın teorik kısmı whistleblowing, işten ayrılma niyeti ve örgüt kültürü kavramı ile bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisinin açıklanmasıyla son bulmuştur. Son bölümde ise whistleblowing ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgüt kültürünün rolü üzerine yapılmış olan uygulama kısmı yer almaktadır.

BÖLÜM 5: WHISTLEBLOWING İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde yapılan araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın kapsamı, kısıtları, modeli, değişkenleri, hipotezleri, evreni, örnekleme süreci, verilerin analizi, bulgular ile sonuç ve öneriler ifade edilmektedir.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı sağlık sektöründe whistleblowingin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olup olmadığı, ilişkisi varsa bu ilişkide örgüt kültürünün rolü olup olmadığının ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Whistleblowing araştırılmakta olan yeni bir kavramdır. Türkçe'ye tam olarak uyarlanamamış bir kavram olan whistleblowing; örgütte etik ve yasal olmayan uygulama veya davranışların bildirilmesi, bilgi uçurma, ifşa, ihbar gibi farklı şeklede kullanılmaktadır. Tanım olarak bir örgütte var olan yanlış davranışların örgüt içindeki ve örgüt dışındaki kişilere bildirilmesidir. Bu eylemi yerine getiren kişiler eylemin sonucunun etkileri olarak diğer çalışanlar ve yönetim tarafından çok ağır misillemelerle karşı karşıya gelmekte, örgüte yabancılaşmakta ve işten ayrılma niyeti içine girebilmektedir. Böyle bir durumda örgüt kültürünün boyutlarının etkisinin olup olmadığı bu çalışmada incelenecektir.

Whistleblowing ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgüt kültürünün etkisinin incelenmesi açısından ilk çalışma olmasından ötürü araştırma önem kazanmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Ülkemizde sağlık sektöründe hizmet faaliyeti gösteren özel hastanelerin yoğun olarak bulunduğu şehirlerden biri olan İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir özel hastanenin çalışanları araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Araştırma coğrafi olarak sadece İstanbul ilinin araştırmaya dahil edilmesi temel sınırlılıklardan biridir. Ayrıca devlet hastaneleri veya araştırma hastaneleri değil sadece özel hastanenin seçilmesi bir diğer sınırlılıktır.

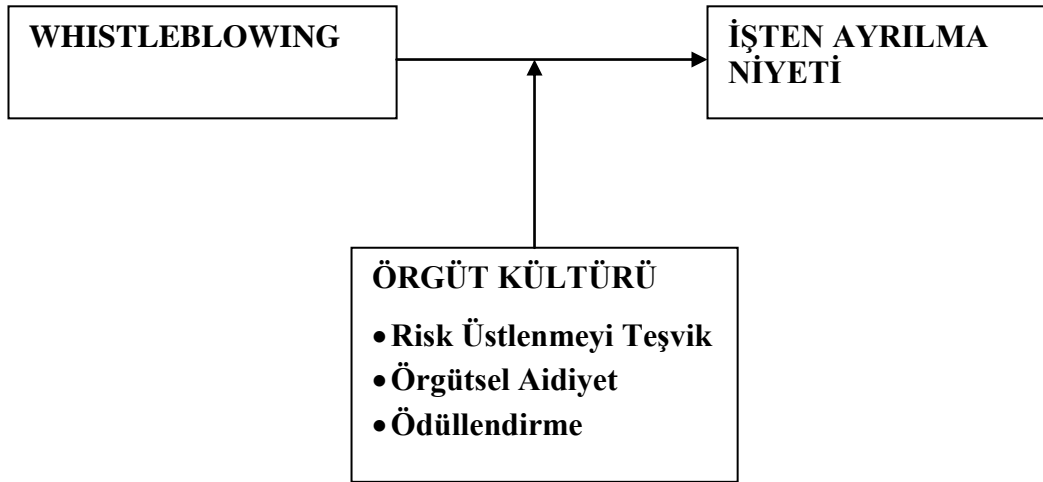
5.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Whistleblowingin işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde örgüt kültürünün rolünün test edildiği bu çalışmada; whistleblowing, işten ayrılma niyeti, örgüt kültürü ve demografik değişkenler kullanılarak analiz yapılmaktadır.

Bağımsız değişken olan whistleblowing tek boyut olarak, bağımlı değişken işten ayrılma niyeti tek boyut olarak ve moderatör etkisi incelenecek olan örgüt kültürü ise üç boyutuyla ele alınarak test edilecektir.

5.3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada kullanılacak araştırma modeli Şekil 5’te görülmektedir.



Şekil 5: Araştırma Modeli

Şekil 5’te görüldüğü gibi whistleblowing ve işten ayrılma niyeti tek boyut olarak, örgüt kültürü ise üç alt boyutu ile kullanılmaktadır.

5.3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma için 7 hipotez ileri sürülmüştür. Bu hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

Hipotez 1: Whistleblowing işten ayrılma niyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez 2: Örgütsel aidiyet örgüt kültürü boyutu, işten ayrılma niyetini ters yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez 3: Ödüllendirme örgüt kültürü boyutu, işten ayrılma niyetini ters yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez 4: Risk üstlenmeyi teşvik örgüt kültürü boyutu, işten ayrılma niyetini ters yönde anlamlı olarak etkilemektedir.

Hipotez 5: Risk üstlenmeyi teşvik örgüt kültürü boyutu, whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisinde moderatör etkiye sahiptir.

Hipotez 6: Örgütsel aidiyet örgüt kültürü boyutu, whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisinde moderatör etkiye sahiptir.

Hipotez 7: Ödüllendirme örgüt kültürü boyutu, whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisinde moderatör etkiye sahiptir.

5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇÜMLEME

Bu araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte veya halen var olan durumu, var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan çalışmalardır. Tarama modellerinde, araştırmacının araştırma konusu olan birey, grup veya objeye müdahalesi söz konusu değildir (Karasar, 1994, s.75). Eğer, araştırmanın amacı çok sayıda obje veya insana ilişkin bazı betimlemelerde bulunmak ise tarama modeli en uygun model olarak görülmektedir (Balcı, 2005, s.108).

Pilot uygulama için anketlerin uygulama aşamasında ilk 30 adet veri sonuçlarından hareketle pilot analizler yapılmış ve bu analizlerde Güvenilirlik düzeyleri

Cronbach's alpha düzeylerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Sonrasında bu 30 kişinin dışında uygulamaya devam edilerek gerekli sayı tamamlanmıştır.

Araştırma modelini test etmek üzere anket tekniği ile veri toplanmıştır. Anket çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Bunlardan ilki, Demografik ve işletme ile ilgili bilgilerden; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, unvan, çocuk sayısı, gelir durumu, çalışılan bölüm, mevcut işletmedeki görev süresi, toplam çalışma süresine dair bilgiler talep edilmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürü boyutları ölçeği, üçüncü bölümde işten ayrılma niyeti ölçeği ve son bölümde whistleblowing ölçeği yer almaktadır.

Anket sorularında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan sorulara verecekleri cevapları 1'den 5'e kadar derecelendirilmesi istenmiştir. Buna göre seçenekler; 1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum olarak ifade edilmiştir.

Whistleblowing ölçeği olarak Park(2008) tarafından geliştirilen sekiz sorulu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sekiz sorunun dört tanesi içsel whistleblowing boyutunu, diğer dört tanesi de dışsal whistleblowing boyutunu oluşturmaktadır. Ancak tez çalışmasında bundan farklı olarak 6 sorudan oluşan tek boyut çıkmıştır.

İşten ayrılma niyeti ölçeği Rosin ve Korabick (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Tanrıöver (2005) tarafından yapılan ölçekten uyarlanmıştır. Ölçek dört sorudan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 4. soru ise diğer sorulardan farklı olarak olumsuz ifade edilmiş olduğundan bu soruya verilen yüksek skorlar işten ayrılma niyetinin düşük olduğu biçiminde yorumlanmaktadır.

Örgüt kültürü ölçeği, Türkiye'de yapılan birçok çalışmada da kullanılmış Padsakof ve MacKenzie (1990) tarafından hazırlanan ölçekten faydalanılarak geliştirilmiş olan Çelik (2007)'e ait bir çalışmadan alınmıştır.

5.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren bir özel hastanenin çalışanları oluşturmaktadır. Alınan izin gereği ismi açıklanamayan bu hastanenin toplam çalışan

sayısı 415'tir. 415 rakamı bu çalışmanın evreni olarak belirlenmiş ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde Balcı'nın önerdiği aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

d: Hoşgörü düzeyi (0,05)

t: Güven düzeyinin tablo değeri (1,96)

PQ: Maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi (0,5 x 0,5 =0,25)

$$n = \frac{t^2 \cdot (PQ) / d^2}{1 + (1/N) \cdot t^2 \cdot (PQ) / d^2}$$

Bu formül kullanılarak 415 kişilik ana kütlede, ana kütle en iyi şekilde temsil edecek örneklem sayısı $\alpha = 0.05$ hoşgörü düzeyi için (%95 güven düzeyinde) 200 olarak belirlenmiştir. 200 adet örneklem 3 hastanenin çalışan yoğunluğu oranlarına göre dağıtılmıştır.

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,25) / (0,05)^2}{1 + (1/415) \cdot (1,96)^2 \cdot (0,25) / (0,05)^2} = 200$$

Araştırma evrenine göre örneklemin belirlenmesinde Saunders ve diğerleri (2009:219) tarafından yayınlanan "Research Methods for Business Students" isimli kitaptaki tablo (Tablo8) temel alınmıştır. %5'lik bir hata marjı düzeyinde seçilmesi gereken örneklem sayısına da Tablo 8'e göre karar verilmiştir. Örnekleme toplam 200 kişi bulunmaktadır.

Tablo 8: % 95 Güven Aralığında Araştırma Evrenine Göre Örneklem Sayıları

Evren	Hata Marjı			
	%5	%3	%2	%1
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
150	108	132	141	148
200	132	168	184	196
250	151	203	226	244
300	168	234	267	291
400	196	291	343	384

500	217	340	414	474
750	254	440	571	696
1.000	278	516	706	906
2.000	322	696	1.091	1.655
5.000	357	879	1.622	3.288
10.000	370	964	1.936	4.899
100.000	383	1.056	2.345	8.762
1.000.000	384	1.066	2.395	9.513
10.000.000	384	1.067	2.400	9.595

Araştırma için oluşturulmuş örneklem; Saunders ve diğerlerinin geliştirdiği evrene göre örneklem sayısı ölçütü temel alındığında yeterli bir örneklemdir.

Araştırma örneklem sayıları kurumda çalışanların mesleklerine göre oluşturulmuş tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Araştırma Örneklem Sayıları

Portör	16	8,0%
Hasta Bakıcı	15	7,5%
Tıbbi teknisyen	15	7,5%
ATT	7	3,5%
Teknisyen	23	11,5%
Güvenlik	11	5,5%
Ebe	12	6,0%
Hemşire	49	24,5%
Anestezist	8	4,0%
Biyolog	10	5,0%
Eczacı	9	4,5%
Psikolog	8	4,0%
Doktor	17	8,5%
Toplam	200	100%

Görüldüğü üzere örneklem 200 kişiden oluşmakta, hemşirelerin sayısının daha fazla olduğu örneklem içinde hastane çalışanından farklı görevlerde kişiler bulunmaktadır.

5.6. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmada toplanan anket cevapları SPSS for Windows 20.0 (IBM) programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analiz yöntemleri olarak; Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılmıştır. Demografik özellikler ve diğer sorulara göre bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Verilerin faktör analizine uygunluğunun tespiti için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testi yapılmıştır. Daha sonra tespit edilen her faktör, güvenilirlik analizine sokulmuştur.

Korelasyon Analizi

Aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon katsayısı olan r -1 ile +1 değerleri arasındadır. Korelasyon katsayısı 0(sıfır)'dan +1(aynı yönde) ve -1(ters yönde)'e doğru kuvvetleşir. Katsayı sıfıra ne kadar yakınsa o kadar zayıftır. Korelasyon katsayısının yorumunda aşağıdaki tablo kullanılabilir (Kalaycı, 2006, s.131).

Tablo 10. Korelasyon Değerleri İçin Bir Sınıflama

Korelasyon (r)	Yorumu
0,90- 1 Arası	Çok Yüksek
0,70- 0,89 Arası	Yüksek
0,50- 0,69 Arası	Orta
0,26- 0,49 Arası	Zayıf
0,0- 0,25 Arası	Çok zayıf

Kaynak: Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Bağımsız Gruplar T-Testi (independent t-test)

Bağımsız gruplar t-testi iki bağımsız grubun ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılan istatistiksel analiz yöntemidir. Bu testin

yapılabilmesi için karşılaştırılacak olan grupların birbirinden bağımsız olması ve bu gruplardan elde edilen ölçümlerin en az eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçülmüş olması gerekmektedir. Bağımsız gruplar t-testinin test istatistiği gruplar arası varyansın eşit olup olmamasına göre farklılık göstereceğinden t-testi yapılmadan önce grupların varyanslarının eşitliği test edilmelidir. Grupların varyanslarının eşitliği Levene testi ile yapılır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.118).

Varyans Analizi (ANOVA)

Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Varyans analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerden bahsedilir. Bağımsız değişkenlere faktör adı verilir. Faktörlerin, bağımlı değişkenler üzerinde etkisi araştırılır. Bağımsız değişkenin kategorik, bağımlı değişkenin metrik olması gerekir (Kalaycı, 2006, s.131-132).

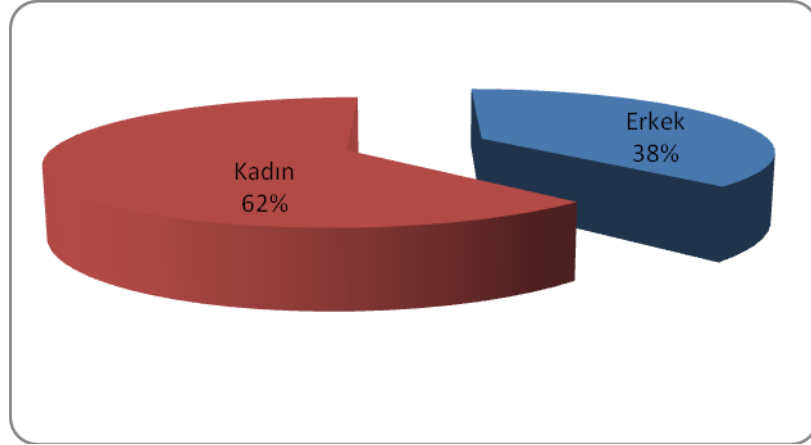
Tek Yönlü Anova

Tek yönlü Anova en basit varyans analizidir. İki tane değişken vardır. Bunlardan birisi kategorik özellik gösteren bağımsız değişkendir ve diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişkendir. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilir. Tek yönlü Anova, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder. Tek yönlü Anova'da iki temel varsayım vardır. Bu varsayımlara göre her bir grup normal dağılımdan gelir ve görel olarak grupların varyansları homojendir. Çalışmalar da genellikle varyansların homojenliğine bakılır (Kalaycı, 2006, s.131-132).

5.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan özel hastane çalışanlarına; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, gelir düzeyi, görevi, toplam çalışma süresi ve o kurumda çalışma süreleri gibi demografik sorular yöneltilmiştir.

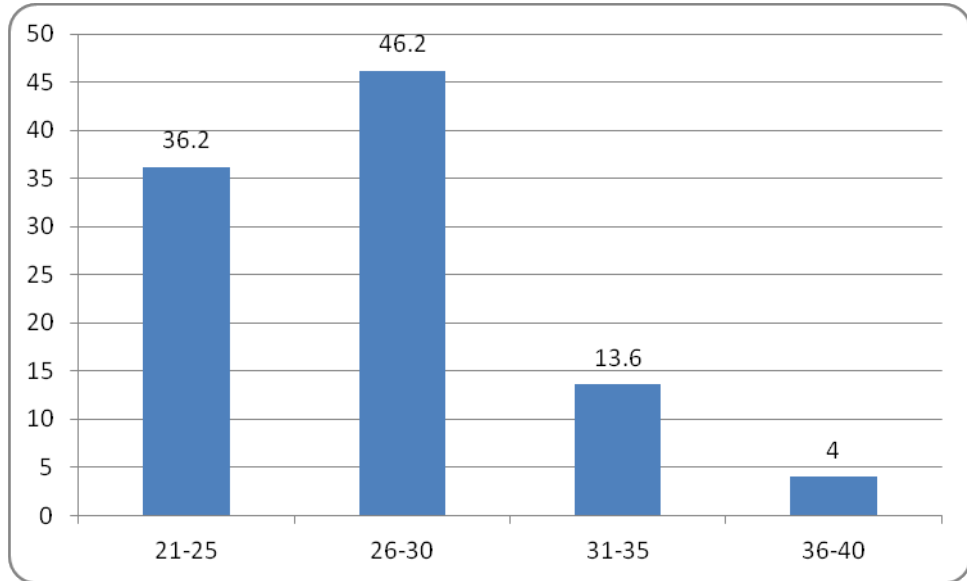
Şekil 6'da katılımcıların cinsiyet dağılımı görülmektedir:



Şekil 6: Cinsiyet Dağılımı

Tamamı hastane personeli olan katılımcıların %62'si (124 kişi) bayanlardan oluşmaktadır. Erkeklerin oranı da %38 (76 kişi) dir.

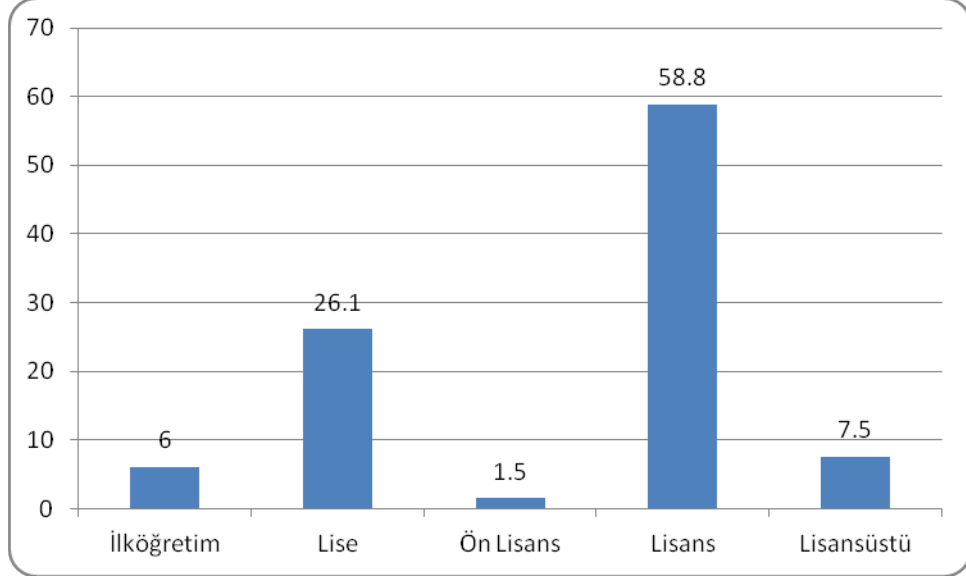
Şekil 7'de araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dizilimi görülmektedir:



Şekil 7: Yaş Grupları

26–35 yaşlarda olan katılımcılar %46,2 ile en fazla orandadır. Daha genç olarak gösterebileceğimiz 21–25 yaş katılımcıları ikinci olarak en fazla orandadır. 31-35 yaş grubu %13,6 ve 36–40 yaş grubu da %4'tür.

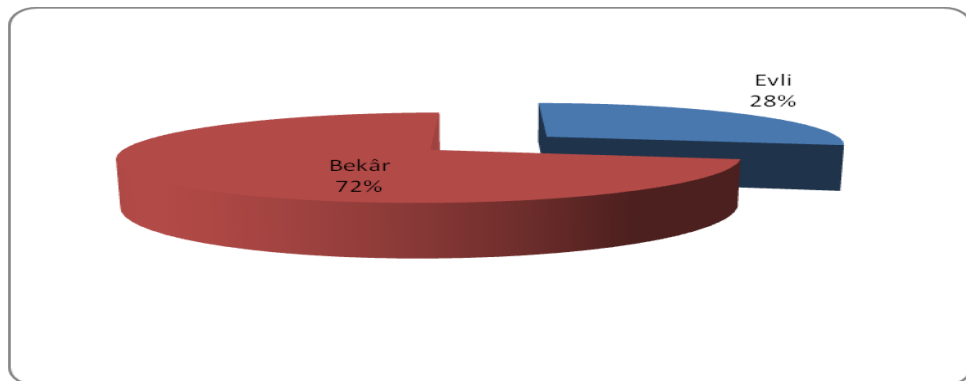
Şekil 8’de araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine göre dizilimi görülmektedir:



Şekil 8: Eğitim Düzeyleri

Lisans mezunları, katılımcıların yarıdan fazlasının eğitim düzeyidir. Lise mezunlarının oranı %26,1, lisansüstü %7,5 ve ilköğretim mezunları da %6’dır. Önlisans mezunları ise %1,5 ile en az orandadır.

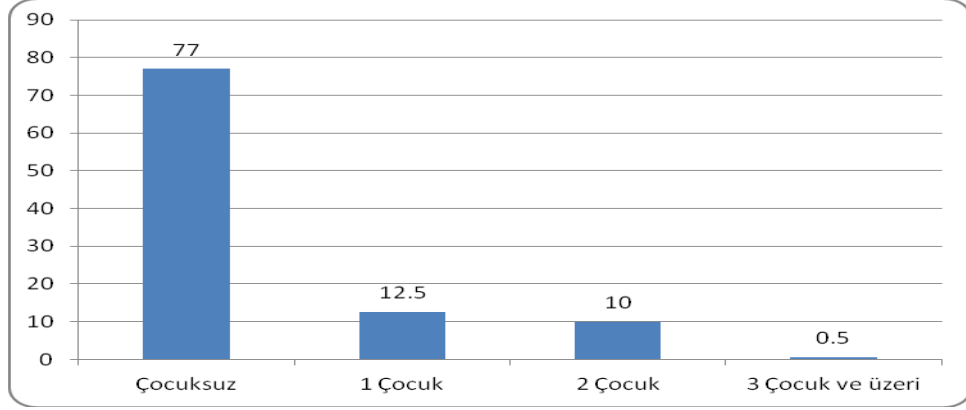
Şekil 9’da araştırmaya katılanların medeni durumuna göre oranları görülmektedir:



Şekil 9: Medeni Durum

Evli olan katılımcılarımız %28 oranında iken bekar olanlar %72’dir.

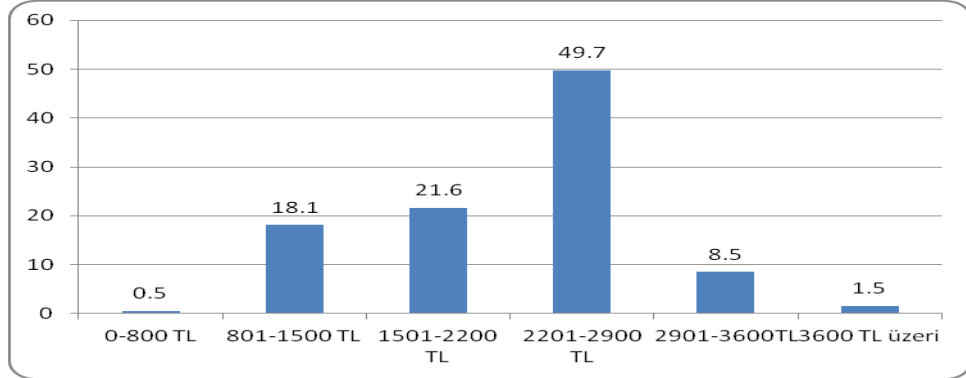
Şekil 10’da araştırmaya katılanların sahip olduğu çocuk sayılarına göre dizilimi görülmektedir.



Şekil 10: Çocuk Sayıları

Katılımcılarımızın %77 gibi büyük bir çoğunluğunun çocukları yoktur. 1 çocuğu olanlar %12,5, 2 çocuğu olanlar %10, 3 ve daha fazla sayıda çocuğu olanlar ise %0,5 oranındadır.

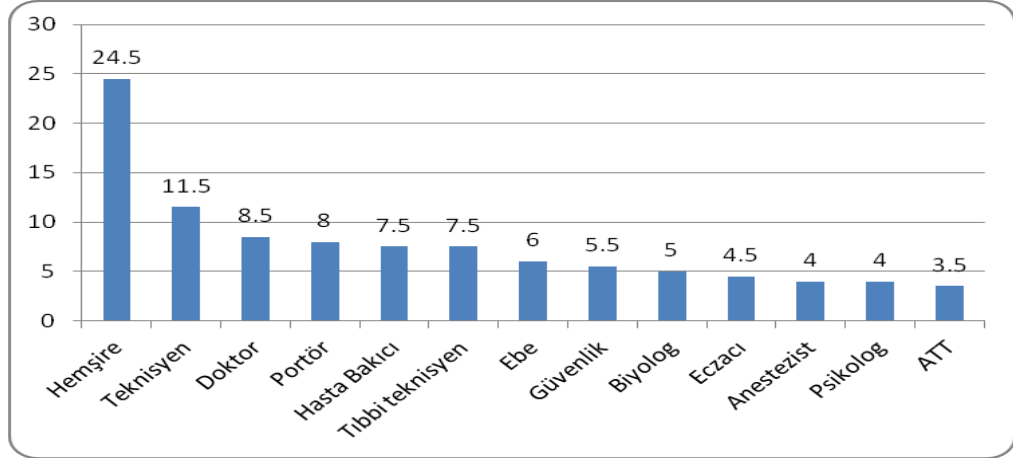
Şekil 11’de araştırmaya katılanların gelir düzeylerine göre dağılımı görülmektedir:



Şekil 11: Gelir Düzeyleri

2201–2900 TL gelire sahip olan katılımcıların oranı neredeyse tüm katılımcıların yarısıdır. Gelir seviyesi buradan arttıkça ya da azaldıkça, o gelire ait yoğunluk da azalmaktadır. En az gelir olan 0–800 TL %0,5 oranında, en fazla gelir olan 3600 TL üzeri ise %1,5 oranındadır.

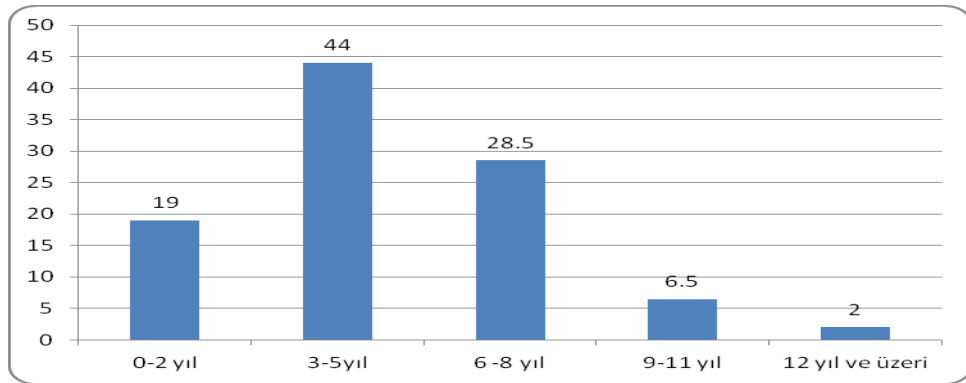
Şekil 12’de araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumda yaptıkları görevlere göre dağılımı görülmektedir:



Şekil 12: Çalışanların Görevleri

Hemşireler, hastane personeli arasında %24,5 ile en fazla orandadır. Teknisyenler %11,5 ve doktorlarda %8,5 oranındadır. %5’in altında olan personeller Eczacı, Anesteziist, Psikolog ve ATT olarak dağılım göstermiştir.

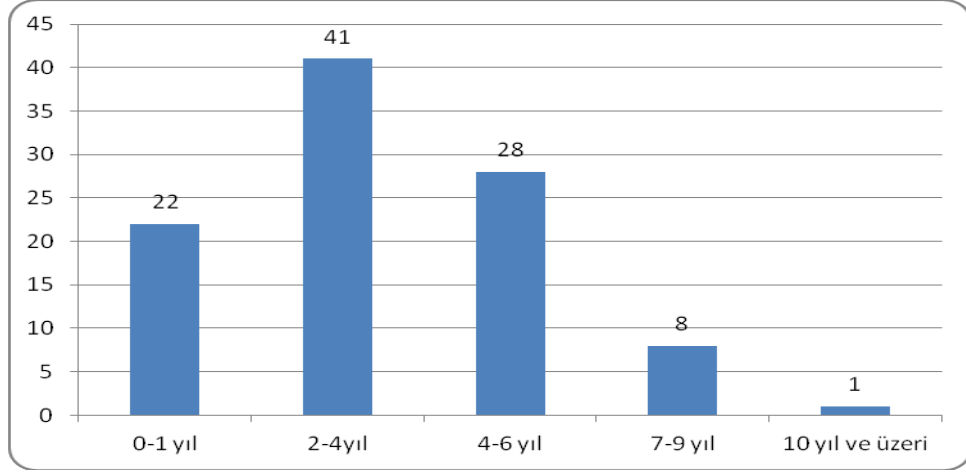
Şekil 13’de araştırmaya katılanların toplam çalışma sürelerine göre dizilimi görülmektedir



Şekil 13: Toplam Çalışma Süreleri

3–5 yıldır çalışan katılımcılar %44 oranı ile en fazladır. 6–8 yıldır çalışanlar, %28,5 ile ikinci sırada yer almaktadır. En az çalışma süresi olan 0–2 yıl %19 ve en fazla çalışma süresi olan 12 yıl ve üzeri %2’dir.

Şekil 14’de araştırmaya katılanların şu anki kurumda çalışma sürelerine göre dizilimi görülmektedir



Şekil 14: Kurumdaki Çalışma Süreleri

2–4 yıldır mevcut kurumlarında çalışan katılımcılar %41 ile en fazla orandadır. 4–6 yıldır çalışanlar ise ikinci olarak en fazladır. 0–1 yıldır mevcut kurumlarında çalışanlar %22, 7–9 yıldır çalışanlar %8’dir. En fazla süreli çalışma yılı olan 10 yıl ve üzerinin oranı ise %1’dir.

5.6.2. Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Birden fazla değişkene bağlı bir değişkeni açıklayarak katkı sağlayan bağımsız değişkenlerin sayısını ve bu bağımsız değişkenlerin faktör yüklerini belirlemede kullanılan tekniğe “faktör analizi” denir. Bu analizin en önemli amaçlarından biri, değişkenler arasındaki bağımlılığın kökenini araştırmaktır. Bu analizlerde, tüm değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması sağlanır (Turgut ve Baykal, 1992, s.173).

Faktör analizinin dört aşaması vardır (Semerci, 2004):

1. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) hesaplanır. Bu test “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test eder. Hipotezin reddedilmesi, değişkenler arasında bir korelasyonun olduğu anlamına gelir ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliği söz konusu olur.

2. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin hesaplanması gerekir. Çünkü KMO değerleri faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi verir. Küçük KMO değerleri, faktör analizi uygulamasının iyi bir fikir olmadığı sonucunu verir. Bir başka deyişle, iki değişken çifti arasındaki korelasyon diğer değişkenlerce açıklanamamaktadır. Bu değerler için Tablo 11'deki sınıflama getirilmiştir.

Tablo 11: Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve Yukarısı	Mükemmel
0,70-0,80 Arası	İyi
0,60-0,70 Arası	Orta
0,50-0,60 Arası	Kötü
0,50 den aşağısı	Kabul Edilemez

Kaynak: Semerci, Ç. (6-9 Temmuz 2004). Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya.

3. Verileri en uygun şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile belirlenir. Toplam varyans her değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Değişken varyansları bire eşit olduğundan, varyansı birden düşük olan faktörler göz önüne alınmaz. Kısaca modele alınacak faktör sayısı, öz değerleri (eigen) birden büyük olan faktörlerin sayısı kadardır.

4. Faktör analizinin son basamağı, faktör yüklerin hesaplamasıdır. Faktör yükleri en az 30 olmalıdır. Ölçek geliştirirken faktör yükü en az 50 ve üzeri kabul edilmiştir. Ölçek geliştirilirken maddelerin birbiriyle olan tutarlılıklarına da bakılmıştır.

Uzman görüşleri ve ön denemelerden sonra ölçek gerçek gruba uygulanmıştır. Bu uygulama sonuçlarına göre faktör analizi yapılmış ve analiz sonucuna göre yapı geçerliği sağlanmış maddeler son ölçekte yer almıştır. Faktör analizinde özellikle KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerlerinin yüksek olmasına özen gösterilmiştir.

5.6.2.1. Whistleblowing Ölçeği Faktör Analizi

Whistleblowing ölçeğinin faktör analizi tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Whistleblowing Ölçeği Faktör Analizi Özet Tablosu

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Ağırlığı	Açıklayıcılık (%)
Whistleblowing	Olayı ildeki ilgili yasal mercilere bildirirdim.	,871	68,68
	Olayı kurum dışındaki kişilerle paylaşırdım.	,862	
	Olayı basın kuruluşları yoluyla kamuoyuna açıklardım.	,840	
	Sessiz kalırdım.	,832	
	Görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim.	,826	
	Olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime iletirdim.	,735	
	Toplam		68,68

*KMO değeri 0,809 *Bartlett Testi için $p=0,00$

Whistleblowing ölçeğinde faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett's için olasılık değeri ($p < 0,05$) ve KMO değeri 0,809 olduğundan veri seti faktör analizine “mükemmel” düzeyde uygundur.

Ölçekçe yer alan maddelerden faktör yükü 0,50'den küçük olan maddeler elendikten sonra kalan 6 maddenin tamamı whistleblowing olarak adlandırılmıştır. Whistleblowing faktörünün açıklayıcılık oranı % 68,68 bulunmuştur.

Park(2008) tarafından Kore Polis Departmanında yapılan çalışmasında geliştirilen whistleblowing ölçeğinde iki boyut bulunmaktadır: İçsel whistleblowing ve dışsal whistleblowing. Bu tez çalışmasında ise whistleblowing tek boyut olarak çıkmıştır. “Olayı doğrudan üst kademe yönetime iletirdim” ve “Bu tür durumları kurum içindeki resmi kanallar yoluyla raporlardım” maddeleri değerlendirme dışında kalmıştır. Bunun nedeninin uygulamanın yapıldığı örgütte yer alan kültür ile ulusal kültürün Park'ın yapmış olduğu kurum ve ülkeden farklı olması olduğu söylenebilir.

5.6.2.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi

İşten ayrılma niyeti ölçeği faktör analizi tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi Özet Tablosu

Faktör Adı	Maddeler	Faktör Ağırlığı	Açıklayıcılık (%)
İşten Ayrılma Niyeti	Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	,904	72,145
	Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	,854	
	Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	,845	
	İşimden ayrılmayı düşünmüyorum.	,791	
	Toplam		

*KMO değeri 0,799 *Bartlett Testi için $p=0,00$

İşten ayrılma niyeti ölçeğinde faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett's için olasılık değeri ($p<0,05$) ve KMO değeri 0,799 olduğundan veri seti faktör analizine “iyi” düzeyde uygundur.

Ölçekte yer alan 4 maddenin tümünde faktör yükü 0,50'den yüksek bulunmuştur. 4 maddenin tamamı İşten ayrılma niyeti olarak adlandırılmıştır. İşten ayrılma niyeti faktörünün açıklayıcılık oranı % 72,145 olarak bulunmuştur.

5.6.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi

Örgüt kültürü ölçeği faktör analizi tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14: Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Özet Tablosu

Faktör	Maddeler	Faktör Ağırlığı	Açıklayıcılık (%)
Risk Üstlenmeyi Teşvik	Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.	,859	34,09
	Kurumumuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler.	,831	
	Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız	,663	
Örgütsel Aidiyet	Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da gururla bahsederim.	,878	28,72

	Kurumumu tanıtan her türlü amblem, rozet vb. malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşıyım.	,805	
	Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalışmalarını tavsiye ederiz.	,698	
Ödüllendirme	Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir	,867	17,22
	Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir.	,554	
	Toplam		%80,54

*KMO değeri 0,864 *Bartlett Testi için $p=0,00$

Örgüt Kültürü ölçeğinde faktör analizi için yapılan ön testlerde Bartlett's için olasılık değeri ($p < 0,05$) ve KMO değeri 0,864 olduğundan veri seti faktör analizine “mükemmel” düzeyde uygundur.

Ölçekçe yer alan maddelerden faktör yükü 0,50'den küçük olan maddeler elendikten sonra kalan 8 maddenin 3 tanesi “**Risk üstlenmeyi teşvik**”, diğer 3 tanesi “**Örgütsel aidiyet**” son iki madde ise “**Ödüllendirme**” olarak adlandırılmıştır.

Risk üstlenmeyi teşvik alt boyutunda açıklayıcılık oranı % 34.09, **Örgütsel aidiyet** alt boyutunda açıklayıcılık oranı % 28.27, **Ödüllendirme** alt boyutunda açıklayıcılık oranı % 17.22 olarak bulunmuştur. Tüm alt boyutların toplam açıklayıcılığı %80,54 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin orijinalinde yedi boyut çıkmaktadır. Bu boyutlar: Bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşviktir. Bu tez çalışmasında ise üç boyut çıkmıştır: Risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel aidiyet ve ödüllendirme.

5.6.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve İç Tutarlılık Ölçütü Değerleri

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli

olarak cevaplandırıldığının bir göstergesidir (Özdoğan ve Tüzün, 2007, s.644). Bu araştırmada, Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların Toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir.

Tablo 15: Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's Alpha	Yorumu
0,80-1.00 Arası	Yüksek
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40 dan aşağısı	Güvenilir değil

Kaynak: Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Bir ölçeğin geçerliliği ise o ölçeğin ölçmek istediği değişkeni ne derece ölçtüğüne ilişkindir. Geçerlilik testinin güvenilirlik testinde olduğu gibi dayandığı belli bir katsayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi kuramsal analizlerle yapılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri Tablo 16'da görülmektedir:

Tablo 16: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri Tablosu

Ölçek	\bar{X}	Ss	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
İşten Ayrılma Niyeti	3,9925	,44687	4	,870
Whistleblowing	1,6275	,43984	6	,907
• Risk üstlenmeyi teşvik	4,0550	,44305	3	,848
• Örgütsel Aidiyet	4,1900	,40448	3	,837
• Ödüllendirme	3,9925	,44687	2	,781

- **İşten ayrılma niyeti ölçeğinde** güvenilirlik katsayısı 0,870 bulunmuştur. 4 maddeden oluşan **İşten ayrılma niyeti** ölçeğinin güvenilirlik seviyesi “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir.
- **Whistleblowing ölçeğinde** güvenilirlik katsayısı toplam ölçekten 0,907 bulunmuştur. 6 maddeden oluşmuş bu faktörün güvenilirlik seviyesi “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir.
- **Örgüt Kültürü Ölçeğinin** alt boyutlarından **Risk üstlenmeyi teşvik** (848) ve **Örgütsel Aidiyet** (,837) “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir. **Ödüllendirme** ise (,781) “oldukça güvenilir” düzeydedir.

5.6.4. Korelasyon Analizi

Tablo 17: Örgütsel Kültürü Ölçeği Alt Boyutları ile Whistleblowing Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Korelasyon Analizi

	Değişkenler	1	2	3	4	5
1	Risk üstlenmeyi teşvik	1				
2	Örgütsel Aidiyet	,617**	1			
3	Ödüllendirme	,768**	,629**	1		
4	Whistleblowing	-,225**	-,438**	-,240**	1	
5	İşten Ayrılma Niyeti	-,296**	-,316**	-,327**	,452**	1

** p<0,01, * p<0,05

Pearson Korelasyon analizine göre İşten ayrılma Niyeti ile Whistleblowing arasında Pozitif anlamlı ilişki, İşten ayrılma Niyeti ile Örgüt Kültürü alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler söz konusudur.

Buna göre;

- **İşten ayrılma Niyeti** ile **Whistleblowing** arasında pozitif yönde (,452) anlamlı ilişki vardır.
- **İşten ayrılma Niyeti** ile **Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından Ödüllendirme** arasında ters yönlü yönde (,-327) anlamlı ilişki vardır.

- *İşten ayrılma Niyeti* ile **Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından Örgütsel Aidiyet** arasında ters yönlü yönde (-,316) anlamlı ilişki vardır.
- *İşten ayrılma Niyeti* ile **Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarından Risk Üstlenmeyi Teşvik** arasında ters yönlü yönde (-,296) anlamlı ilişki vardır.

5.6.5. Hipotez Testleri ve Regresyon Analizi

Hipotezleri test etmek amacıyla whistleblowing faktörünün işten ayrılma niyetine etkisi, örgüt kültürü boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisi, örgüt kültürü alt boyutlarından risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel aidiyet ve ödüllendirmenin whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisinde moderatör rolünün regresyon analizleri yapılmıştır.

5.6.5.1. Whistleblowing Faktörünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Tablo 18’de whistleblowing faktörünün işten ayrılma niyetine etkisini ölçen regresyon katsayıları görülmektedir:

Tablo 18: İşten Ayrılma İçin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Regresyon katsayısı B	Std. Hata	Standartlaştırılmış B	t	p
Sabit	1,008	,108		9,362	,000**
Whistleblowing	,455	,064	,452	7,132	,000**

$R^2 = ,240$ ** p<0,01, * p<0,05

Determinasyon Katsayısı R^2 (0,240) olduğundan modelde **İşten ayrılma niyeti** değişkeninin bağımsız değişken olan **whistleblowing** tarafından yaklaşık %24’ünün açıklandığı görülmektedir. Bu modelde olasılık düzeyleri 0,01 (%99) düzeyinde anlamlı çıkmaktadır.

Regresyon katsayısının (,455) olduğu göz önüne alınırsa **whistleblowing** değişkeninin **işten ayrılma niyeti** değişkenini pozitif yönde etkilediği düşünülebilir.

whistleblowing +1 birim arttığında **işten ayrılma niyeti** değerinin (,455) artacağı görülmektedir.

Hipotez 1: Whistleblowing işten ayrılma niyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir.(H1: Kabul).

5.6.5.2. Örgüt Kültürü Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Tablo 19’da whistleblowing faktörünün işten ayrılma niyetine etkisini ölçen regresyon katsayıları yer almaktadır:

Tablo 19: İşten Ayrılma Niyeti İçin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Regresyon katsayısı B	Std. Hata	Standartlaştırılmış B	t	p
Sabit	3,428	,320		10,701	,000**
Örgütsel Aidiyet	-,201	,094	-,184	-2,144	,033*
Ödüllendirme	-,210	,085	-,211	-2,470	,014*

$$R^2 = ,127$$

Determinasyon Katsayısı R^2 (0,127) olduğundan modelde **işten ayrılma niyeti** değişkeninin bağımsız değişkenler olan **Örgütsel Aidiyet** ve **Ödüllendirme** tarafından yaklaşık % 12,7’sinin açıklandığı görülmektedir. Bu modelde olasılık düzeyleri 0,01 (%99) düzeyinde anlamlı çıkmaktadır.

Regresyon katsayısının **Örgütsel Aidiyet** değişkeninde (-,201), **Ödüllendirme** değişkeninde ise (-,210) olduğu göz önüne alınırsa her iki değişkenin de **işten ayrılma niyeti** değişkenini ters yönde etkilediği, anlaşılmaktadır.

Ödüllendirme çalışanların motivasyonunu artırarak çalışanın işten tatminini arttırmakta bunun sonucu olarak işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Bu araştırmada da diğer çalışmalara paralel nitelikte olacak şekilde çalışanın ödüllendirilmesinin işten ayrılma niyetini azalttığı görülmüştür.

Aynı şekilde örgütsel aidiyette çalışana güven vermekte, kendine örgütün bir parçası olarak gören çalışan işe daha fazla bağlanmakta ve hem enerjisini hem de düşüncesini işine vermektedir. İşinden memnun olan çalışan işten ayrılma niyetine girmemektedir. Sonuç olarak örgütsel aidiyet işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

- Örgüt Kültürü alt boyutlarından olan **Risk üstlenmeyi teşvik** değişkeninin modelde etkili olmadığı anlaşılmıştır.

Buna göre hipotezlerle ilgili şu sonuca varılmıştır:

Hipotez 2: Örgütsel aidiyet örgüt kültürü boyutu, işten ayrılma niyetini ters yönde anlamlı olarak etkilemektedir. (H2: Kabul).

Hipotez 3: Ödüllendirme örgüt kültürü boyutu, işten ayrılma niyetini ters yönde anlamlı olarak etkilemektedir (H3: Kabul).

Hipotez 4: Risk üstlenmeyi teşvik örgüt kültürü boyutu, işten ayrılma niyetini ters yönde anlamlı olarak etkilemektedir. (H4: Red).

5.6.5.3. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından Risk Üstlenmeyi Teşvik (moderatör) ve Whistleblowingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Tablo 20’de örgüt kültürü alt boyutlarından risk üstlenmeyi teşvik (moderatör) ve whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisini ölçen regresyon katsayıları bulunmaktadır:

Tablo 20. İşten Ayrılma Niyeti İçin Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Model1: Normal model				Model2: Risk üstlenmeyi teşvik Moderatörlük Etkisi			
	Standart β	S.S	t	p	Standart β	S.S	t	p
Whistleblowing	,406	,064	6,386	,000	,656	,420	1,575	,117
Risk Üstlenmeyi Teşvik	-,205	,064	-3,220	,001	-,106	,175	-,607	,545
Z(wh * R. Üs.					-,250	,183	-,608	,544

teşvik)								
R^2	,244				,246			

Örgüt Kültürü ölçeği alt boyutlarından **Risk üstlenmeyi teşvik** değişkeninin moderatörlük etkisinin incelendiği bu modelde **Risk üstlenmeyi teşvik** ile **Whistleblowing** etkileşiminin z skor değerleri de 2. modele eklenmiştir. Ancak her ne kadar, model anlamlılığı ($p < 0,05$) olsa da ve R^2 değeri (,246) artmış gibi görünse de modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin ve etkileşimli değerlerin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığından ($p > 0,05$) **Risk üstlenmeyi teşvik** değişkeninin Moderatörlük etkisinin varlığının kabul edilmemesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Hipotez 5: Risk üstlenmeyi teşvik örgüt kültürü boyutu, whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisinde moderatör etkiye sahiptir. (H5: Red).

Whistleblowingin işten ayrılmaya etkisinde risk üstlenmeyi teşvik boyutunun moderatör(düzenleyici) etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

5.6.5.4. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından Örgütsel Aidiyet (moderatör) ve Whistleblowingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Tablo 21’de örgüt kültürü alt boyutlarından örgütsel aidiyet (moderatör) ve whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisinin incelendiği işten ayrılma niyeti için regresyon katsayıları bulunmaktadır:

Tablo 21: İşten Ayrılma Niyeti İçin Regresyon Katsayıları

Bağımsız Değişkenler	Model1: Normal model				Model2: Örgütsel Aidiyet Moderatörlük Etkisi			
	Standar t B	S.H	t	p	Standar t β	S.H	t	p
Whistleblowing	,388	,070	5,548	,000	,909	,456	2,007	,046
Örgütsel Aidiyet	-,147	,077	-2,095	,037	,043	,194	,241	,810
Z(wh.*Ör. Aidiyet)					-,476	,181	-1,165	,245
R^2	,222				,227			

Örgüt Kültürü ölçeği alt boyutlarından **Örgütsel Aidiyet** değişkeninin moderatörlük etkisinin incelendiği bu modelde **Örgütsel Aidiyet** ile **Whistleblowing** etkileşiminin z skor değerleri de 2. modele eklenmiştir. Ancak her ne kadar, model anlamlılığı ($p < 0,05$) olsa da ve R^2 değeri (,227) artmış gibi görünse de modelde kullanılan etkileşimli değer katsayısı istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığından ($p > 0,05$) **Örgütsel Aidiyet** değişkeninin moderatörlük etkisinin varlığının kabul edilemeyeceğine karar verilmiştir.

Hipotez 6: Örgütsel aidiyet örgüt kültürü boyutu, whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisinde moderatör etkiye sahiptir. (H6:Red).

Whistleblowingin işten ayrılmaya etkisinde örgütsel aidiyet örgüt kültürü boyutunun moderatör(düzenleyici) etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

5.6.5.5. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarından Ödüllendirme (moderatör) ve Whistleblowingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Tablo 22’de örgüt kültürü alt boyutlarından ödüllendirme (moderatör) ve whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisi ni ölçen regresyon katsayıları görülmektedir.

Tablo 22: İşten Ayrılma Niyeti İçin Regresyon Katsayıları Tablosu

Bağımsız Değişkenler	Model1: Normal model				Model2: Ödüllendirme Moderatörlük Etkisi			
	Standart B	S.H	t	p	Standart β	S.H	t	p
Whistleblowing	,396	,064	6,258	,000	,556	,429	1,305	,193
Ödüllendirme	-,232	,063	-3,656	,000	-,164	,188	-,861	,390
Z(wh * Ödüllendirme)					-,160	,187	-,379	,705
R^2	,255				,246			

Örgüt Kültürü ölçeği alt boyutlarından **Ödüllendirme** değişkeninin moderatörlük etkisinin incelendiği bu modelde **Ödüllendirme** ile **Whistleblowing**

etkileşiminin z skor değerleri de 2. modele eklenmiştir. Ancak her ne kadar, model anlamlılığı ($p < 0,05$) olsa da ve R^2 değeri (,246) artmış gibi görünse de modelde kullanılan bağımsız değişkenlerin ve etkileşimli değerlerin katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmadığından ($p > 0,05$) **Ödüllendirme** değişkeninin Moderatörlük etkisinin kabul edilemeyeceğine karar verilmiştir.

Hipotez 7: Ödüllendirme örgüt kültürü boyutu, whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisinde moderatör etkiye sahiptir. (H7: Red).

Whistleblowingin işten ayrılma niyetine etkisinde ödüllendirme örgüt kültürü boyutunun moderatör(düzenleyici) etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Whistleblowing ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgüt kültürünün rolünün incelendiği bu çalışmada; teori kısmında whistleblowing, işten ayrılma niyeti ve örgüt kültürü kavramları ayrıntılı olarak ayrı ayrı ele alındı sonrasında bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelendi. Uygulama kısmında ise yapılan analizlerle hipotezler test edildi.

Çalışmada; whistleblowing ve işten ayrılma niyetini ölçmede tek faktör, örgüt kültürünü ölçmede risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel aidiyet ve ödüllendirme faktörleri kullanılmıştır. Örgüt kültürünün whistleblowing ile işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi ölçülmeden önce örgüt kültürü boyutlarının whistleblowing ve işten ayrılma niyeti ile ilişkilerini görmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizleri sonucunda işten ayrılma niyeti ve whistleblowing arasında pozitif yönlü, whistleblowing ve örgüt kültürü boyutları negatif yönlü ve örgüt kültürü boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda ise örgüt kültürü boyutlarının hiçbirinin whistleblowing ve işten ayrılma ilişkisini etkilemediği görülmüştür.

İşten ayrılma niyeti ve whistleblowingle ilişkileri çıkan örgüt kültürünün risk üstlenmeyi teşvik boyutlarının (risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel aidiyet ve ödüllendirme) whistleblowingin işten ayrılma niyeti ilişkisinde etkili olmaması; örgütte mevcut olan yanlış uygulama/davranış veya yolsuzlukları bildirdikten sonra iş arkadaşları ve çoğunlukla yöneticileri tarafından yapılan hor görülme ve dışlanma gibi misillemelere maruz kalması sonucu örgüt kültürünün niteliğinin bu çalışanın işten ayrılma niyeti içine girmesini engellememesi olarak değerlendirilmektedir.

Whistleblowing eyleminde bulunmadan önce örgüte aidiyet hissedilen, örgütte yöneticileri tarafından risk üstlenmeye teşvik edilip rutin işlerin dışında işlerle meşgul olarak monotonluktan kurtularak iş tatmini sağlayan, örgütte başarılarının adil bir şekilde ödüllendirilmesinden sevinç duyan çalışan işten ayrılma düşüncesine elbette girmezken, çeşitli nedenlerden dolayı örgütte var olan bir usulsüzlüğü görüp bunu örgüt

içinde veya örgüt dışında duyurması sonucu yani whistleblowing eylemini gerçekleştirdikten sonra örgüt tarafından gelecek karşı hamleler yüzünden işten ayrılma niyetine girecektir. Bu durumda doğal olarak risk üstlenmeyi teşvik, örgütsel aidiyet ve ödüllendirilmenin hiçbir etkisi olamayacaktır.

Whistleblowingin örgütlerde yaygınlaşması örgütlerin geleceği ve örgütün içinde bulunduğu ülke ve o ülkede yaşayanlar için ciddi önem arz etmektedir. Yapılan yolsuzlukların duyurulması ve bunlar için gerekli hukuki müdahalenin yapılmasıyla örgütler kanunlara uygun, adil ve sosyal fayda sağlayarak yönetilecektir. Bunun için örgütlerde whistleblowingin teşvik edilmesi, iç ihbar isteminin oluşturulması ve whsitleblowerların yani ahlaka ve hukuka aykırı işlemleri duyuranların ABD ve bazı AB ülkelerinde olduğu gibi yasalarla korunma altına alınması gerekmektedir. Bunların dışında örgütte etiğe dayalı güçlü bir kültür bulunmalıdır. Her çalışanın örgütte gerçekleşen usulsüzlüklere karşı duyarlı olması ve yanlış uygulamaları duyurması ve örgüt tarafından cezalandırılmak yerine ödüllendirilmesi ile hem bu yanlışlıkları ortadan kaldıracak hem de herhangi bir misilleme olmadığından dolayı işten ayrılmayı düşünmeyecektir.

Yapılan fark testleri sonucunda ise hastane çalışanlarının görevlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. En fazla işten ayrılma niyetine giren çalışanlar hastabakıcı ve portörlerdir. En fazla whistleblowing davranışında bulunan çalışanlar ise güvenlikçiler ile teknisyenlerdir.

Bundan sonra bu konuyla ilgili olarak yapılacak çalışmalarda araştırmacılar hizmet işletmeleriyle üretim işletmelerini veya örgütte ne çeşit bir kültürün olduğuna bakarak farklı kültürdeki örgütlerin karşılaştırmasını yapabilirler.

EKLER

ANKET FORMU

Whistleblowing İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışması Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında Prof.Dr. Canan ÇETİN'in danışmanlığında yürütülmekte olan "Whistleblowing İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü" konulu Yüksek Lisans Tez çalışması için veri toplamak amacıyla 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.

Vereceğiniz cevaplarla, yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Prof.Dr. Canan ÇETİN
canancetineylul@gmail.com

Arş.Gör. Ali İhsan YILMAZ
yilmaz_aliihsan@hotmail.com

Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz?
 Kadın Erkek
2. Yaşınız?
 20 yaş ve altı 21-25 26-30 31-35 36-40 41 yaş ve üstü
3. Eğitim düzeyiniz?
 İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü
4. Medeni durumunuz?
 Evli Bekâr
5. Toplam çalışma süreniz?
 0-2 yıl 3-5yıl 6 -8 yıl 9-11 yıl 12 yıl ve üzeri
6. Ne kadar süredir bu kurumda çalışmaktasınız?
 0-1 yıl 2-4yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri
7. Çocuk sayısı?
 Çocuksuz 1 Çocuk 2 Çocuk 3 Çocuk ve üzeri
8. Gelir Durumunuz (TL) :
 0-800 TL 801-1500 TL 1501-2200 TL 2201-2900 TL 2901-3600TL 3600 TL üzeri
9. Göreviniz?
10. Yönetim göreviniz var mı? Varsa hangi kademedeyse?

Örgüt Kültürü Boyutları Ölçeği	Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle Katılıyorum
Kurumumuzda ödüllendirilecek personelin seçiminde hassas davranılır ve doğru kararlar verilir.					
Ben ve arkadaşlarım çevremizdeki insanlara kurumumuzda çalışmalarını tavsiye ederiz.					
İşimle ilgili yenilikleri takip edebilmem ve kendimi geliştirmem için kurumum destek olur.					
Ben ve arkadaşlarım risk üstlenmek konusunda çekingen davranmayız.					
Mutlu ve sıkıntılı günlerimde kurumum maddi manevi destek olur.					
Kurumumu tanıtan her türlü amblem, rozet vb. malzemeleri her türlü ortamda onurla kullanır ve taşırım.					
Üstlerimle uygun olan her saatte görüşebilirim.					
Görev alanımla ilgili işlerde karar alınırken fikrim sorulur.					
Kurumumuzda davranışlarımızı sınırlayan kurallar yerine genel hususları düzenleyen kurallar hâkimdir.					
Kurumumuzla ilgili kararların alınma aşamasında herkes fikrini açıkça ve çekinmeden beyan eder.					
İşe yeni başlayan personelin işine alışması için oryantasyon programları düzenlenerek personele yardımcı olunur.					
Dışarıda kendimi tanıtırken kurumumdan da gururla bahsederim.					
Kurumumuzda çalışanların olumlu davranışları ödüllendirilir.					
Kurumumuzda çalışanlar arasında güçlü bir iletişim vardır.					
Yönetimin, çalışanların denetlenmesiyle ilgili politikası, çalışanlara sınırsız güven duyulması üzerinedir.					
Kurumumuzda çalışanlar görevleri ile ilgili yenilikleri denemeleri konusunda teşvik edilirler.					
Çalışanların basit şeylerden ziyade daha karmaşık ve denenmemiş şeyleri yapmaları yönetim tarafından teşvik edilir.					
Kurumumuzda çalışanların iş ile ilgili çatışmaları anlayışla karşılanır.					
Dışarıda kurumumuz aleyhine ortaya çıkan olumsuzluklara karşı çekinmeden müdahale ederim.					
Personelle kaynaşmak ve personelin problemlerini dinlemek amacıyla sık sık piknik, yemek, toplantı vb. gibi sosyal faaliyetler icra edilir.					
Yöneticilerimiz astlarına yetki devretme konusunda tereddüt duymazlar.					
Kurumumuzda 'ben' bilincinden ziyade 'biz' bilinci hâkimdir.					
Elde edilen önemli başarılarından sonra emeği geçenler ödüllendirilir.					
Kurumumuzda kasta dayanmayan hatalar hoş görülür.					
Amirlerimizin başımızda olmaması performansımızı etkilemez.					
Kurumumuzda tesislerin kullanımını konusunda yöneticilerle personel arasında herhangi bir ayırım yoktur. Tüm tesisler ortak kullanılır(yemek salonu v.b.).					

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.					
Son zamanlarda işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.					
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
İşimden ayrılmayı düşünmüyorum.					

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken ‘kurumunuzda yanlış yapıldığına inandığınız bir işlem, uygulama ya da kanun dışı veya gayri meşru faaliyetlere şahit olsaydınız nasıl davranırdınız’ diye düşünerek yanıtlayınız.

Whistleblowing (Etik Olmayan Davranışı Bildirme) Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Olayı kurum dışındaki kişilerle paylaştım.					
Olayı ildeki ilgili yasal mercilere bildirdim.					
Olayı basın kuruluşları yoluyla kamuoyuna açıkladım.					
Olayı bağlı olarak çalıştığım yöneticime iletirdim.					
Olayı doğrudan üst kademe yönetime iletirdim.					
Bu tür durumları kurum içindeki resmi kanallar yoluyla raporlardım.					
Sessiz kalırdım.					
Görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim.					

**Çalışanların Görevlerine Göre Farklılıklarının İncelendiği Varyans
Analizi Tablosu**

Faktörler	Görev	N	\bar{X}	Ss	F	P
Risk Üstlenmeyi teşvik	Hastabakıcı/portor	31	3,7957	,41879	5,854	,000
	Teknisyen/güvenlik	49	4,0476	,33333		
	Hemşire/ATT	76	4,0658	,47147		
	Biyolog/eczacı/psikolog	27	4,3333	,45291		
	Doktor	17	4,0588	,37704		
	Total	200	4,0550	,44305		
Örgütsel Aidiyet	Hastabakıcı/portor	31	4,0323	,29002	4,362	,002
	Teknisyen/güvenlik	49	4,0816	,34380		
	Hemşire/ATT	76	4,2807	,40753		
	Biyolog/eczacı/psikolog	27	4,3457	,47575		
	Doktor	17	4,1373	,45733		
	Total	200	4,1900	,40448		
Ödüllendir me	Hastabakıcı/portor	31	3,6935	,51117	5,459	,000
	Teknisyen/güvenlik	49	4,0000	,32275		
	Hemşire/ATT	76	4,0461	,44104		
	Biyolog/eczacı/psikolog	27	4,1852	,46302		
	Doktor	17	3,9706	,41347		
	Total	200	3,9925	,44687		
Whistleblow ing	Hastabakıcı/portor	31	1,7043	,40531	1,839	,123
	Teknisyen/güvenlik	49	1,7143	,46398		
	Hemşire/ATT	76	1,5811	,41766		
	Biyolog/eczacı/psikolog	27	1,4753	,42291		
	Doktor	17	1,6863	,50649		
	Total	200	1,6275	,43984		
İşten ayrılma niyeti	Hastabakıcı/portor	31	1,8952	,26437	3,119	,016
	Teknisyen/güvenlik	49	1,7959	,51456		
	Hemşire/ATT	76	1,7368	,40186		
	Biyolog/eczacı/psikolog	27	1,5093	,44116		
	Doktor	17	1,7794	,54402		
	Total	200	1,7488	,44305		

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Ali İhsan YILMAZ

E-Posta Adresi : yilmaz.alihsan@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

2011-..... Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Y.L. (Devam Ediyor)

2007-2010 Sakarya Üniversitesi, İşletme Bölümü

2005-2007 Zonguldak Karaelmas Üniversitesi (Yab. Dil Hazırlık ve 1. sınıf)

2000-2004 Çorlu Ticaret Borsası Lisesi(Süper Lise)

KARİYER HEDEFİ

Akademik çalışmalarım ile evrensel ahlak ilkelerine bağlı olarak gerek çalıştığım kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesine gerekse ülkemizin kalkınmasına hizmet etmek.

İŞ DENEYİMİ

2011-..... Marmara Üniversitesi, Araştırma Görevlisi (35.mad.)

2010-2011 Bayburt Üniversitesi, Araştırma Görevlisi(ÖYP)

KATILDIĞI KONFERANSLAR

- 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi
- Temsa Global Aş. Kamyon ve Otomotiv İş Birimi Genel Müdürü Yusuf SONER ile Söyleşi
- Otokar Genel Müdür Yardımcısı Ali Rıza ALPTEKİN ile Söyleşi

YABANCI DİL

İngilizce: İleri seviyede, ÜDS:70

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Agin, Ö. (2010). İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: KÜ SBE.
- Alp, M. (2013). *Çalışanların İşvereni ve İş Arkadaşlarını İhbar Etmesi (Whistleblowing)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Appollis, V.P. (2010). The Relationship Between Intention to Quit, Psychological Capital and Job Satisfaction in The Tourism Industry in The Western Cape (Magister Commerch). University of The Western Cape, Cape Town.
- Ataman, G. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ayhan, Ö. (2013). Algılanan Örgütsel Politikanın Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: GYTE SBE.
- Bakan, İ., T. Büyükbeşe ve H.Ç. Bedestenci. (2004). *Örgüt Sınırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başoda, A. (2012). Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Nevşehir: NÜ SBE.
- Berry, W.H. (2010). Self-Monitoring, Organizational Commitment, and Relationships to Intention to Leave. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. MO: Webster University.
- Bjørkelo, B. ve S.B. Matthiesen (2011). Preventing and Dealing with Retaliation Against Whistleblowers. D. Lewis ve W. Vandekerckhove (Ed.). *Whistleblowing and Democratic Values*. International Whistleblowing Research Network. 127-149. (5 Eylül 2013).
- Chiasson, M.A. (1994). Organizational-Professional Conflict and the Whistleblowing Intentions of Professional Accountants. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. A.B.D.: Louisiana Tech University.

- Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyonkarahisar: AKÜ SBE.
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı –Bir Uygulama-. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Erzurum: AÜ SBE.
- Deal, T.E., ve A.A. Kennedy. (1982). *Corporate Cultures*. MA: Addison-Wesley.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erkeneli, M. (2013). Toplumsal Kültür. Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 513-543.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*.
- Fındık, M. (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: SÜ SBE.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Gibson, W.D. (2011). The Effect of Trust In Leader on Job Satisfaction and Intent to Leave Present Job In The Context of The Nursing Profession. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Louisville: University of Louisville.
- Giddens, A. (2006). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gökalp, Z. (1976). *Türkçülüğün Esasları*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Hampden, C. (1992). *Organization Corporate Culture*. New York: Addison Publishing Co..
- Hatch, M. J. (1997). *Organizational Culture, Organizational Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Kaynak, T. (1989). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kesen, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: GYTE: SBE.
- Kıral, E. (2008). Kültür Olarak Örgütler, A.Balcı, (ed.), *Örgüt Mecazları*. Ankara: Ekinoks. s.57-80.
- Köse, S., S. Tetik ve C. Ercan. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*. 7.1, 219-242.
- Nayır, D.Z. (2012). *Kurumsal Etik ve Whistleblowing*. İstanbul: Pozitif Yayınları.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Özkul, F.U. ve Z.A. Özdemir. (2011). *İşletmelerde Hile Riski Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Robbins, S.P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Çev: A. Öztürk, Etam A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım.
- Semerci, Ç. (6-9 Temmuz 2004). Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliği. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya.
- Sipahi, B., E.S. Yurtkoru ve M. Çinko. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Şeşen, H. (2013). Örgüt Kültürü. Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 545-580.
- Şimşek, M.Ş., T. Akgemci ve A. Çelik. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Teoman, D.D. (2007). Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi. İstanbul: İÜ SBE.
- Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tevrüz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Turgut, M.F. ve Y. Baykul (1992). *Ölçekleme Teknikleri*. Ankara: ÖSYM Yayınları.

- Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tütüncü, Ö. ve M. Demir. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Vural, Z.B.A. ve G. Coşkun. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: AİBÜ SBE.

Sürekli Yayınlar

- Akın, A. (2007). Muhasebe Meslek Mensuplarında İş Tatmini ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 34, 144-151.
- Aktan, Ç. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 43-51.
- Apaza, C.R. ve Y. Chang. (2011). What Makes Whistleblowing Effective Whistleblowing in Peru and South Korea. *Public Integrity*. 13.2, 113-129.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). Downsizing the Federal Government: A Longitudinal Study of Managers' Reactions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 15.4, 310-321.
- Avcı, N. ve D. Küçükusta. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20.1, 33-44.
- Aydın, U. (2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing). *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2.2, 79-100.
- 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.S., R.B. Sawyers ve P.F. Williams. (1997). Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture. *Journal of Business Ethics*. 16, 855-866.
- Chiu, R.K. (2003). Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business Ethics*. 43, 65-74.
- Cortina, L. M. ve V.J. Magley (2003). Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in the Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*. 8, 247-265.
- Çarıkçı, İ.H. ve Ö. Çelikkol. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9, 153-170.
- Çekmecelioğlu, H.G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 79-97.

- Çiğdem, S. (2013). Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1. Büro Yönetimi Özel Sayısı, 93-109.
- Dasgupta, S. ve A. Kesharwani. (2010). Whistleblowing: A Survey of Literature. *The IUP Journal of Corporate Governance*. 9.4, 57-70.
- Dorasamy, N. (2012). Institutionalising a Whistle blowing Culture within Higher Education Institutions: Policy and Procedure Underpinning Good Governance at the Durban University of Technology. *Journal of Economics and Behavioral Studies*. 4.9, 505-514.
- Dozier, J.B. ve M.P. Miceli. (1985). Potential Predictors of Whistleblowing: A Prosocial Behavior Perspective. *Academy of Management Review*. 10.4, 823-836.
- Eaton, T. V. ve M. D. Akers. (2007). Whistleblowing and Good Governance. *The CPA Journal*. 77.6, 66-71.
- Ellen Jo, Moore (2000). One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals. *MIS Quarterly*, Vol:24, No:1, p.146.
- Eren, A. ve B. Saraçoğlu. (2011). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26.1, 1-15.
- Eren, V. ve U. Orhan. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*. 6.2, 455-468.
- Esen, E. ve H.A. Kaplan. (2012). İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.2, 33-52.
- 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.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*. 9.4, 479-493.
- Gerçek, H. (2005). Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi. *Madencilik Dergisi*. 44.4, 29-38.
- Gökçe, A.T. (2013). Teachers' Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing. *International Journal of Humanities and Social Science*. 3.4, 163-173.

- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6, 147-159.
- Gül, H., E. Oktay ve H. Gökçe. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*. 15, 1-11.
- Günlük, M., G. Özer ve M. Özcan. (2013). İş Memnuniyetinin Muhasebecilerin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9.20, 57-76.
- Gürbüz, S. ve M. Bekmezci. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 41.2, 189-213.
- Gürkan, G.Ç. ve T. Demiralay. (2013). İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 14.2, 59-79.
- Halis, M. ve Z. Çamlıbel. (2011). Algılanan İş Güçlüğü İş Değiştirme Niyeti Üzerindeki Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Manas Journal of Social Studies*. 2.6, 75-84.
- Hassink, H., M. Vries ve L. Bollen. (2007). A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies. *Journal of Business Ethics*. 75, 25-44.
- Henle, C.A., R.A. Giacalone ve C.L. Jurkiewicz. (2005). The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*. 56.3, 219-230.
- İşcan, Ö.F. ve M.K. Timuroğlu. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21.1, 119-135.
- Jardali, F., H. Dimassi, N. Dumit, D. Jamal ve G. Mouro. (2009). A National Cross-Sectional Study on Nurses' Intent to Leave and Job Satisfaction in Lebanon: Implications for Policy and Practice. *BMC Nursing*. 8.3, 1-13.
- Jaros, S.J. (1997). An Assessment of Meyer And Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*. 51.3, 319-337.
- Jubb, P.B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*. 21, 77-94.
- Keenan, J.P. (2007). Comparing Chinese and American Managers on Whistleblowing. *Employ Respons Rights*. 19, 85-94.

- 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.
- Kitapçı, H., R. Kaynak ve S.S. Ökten. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*. 1.1, 49-73.
- Lachman, V.D. (2008). Whistleblowing: Role of Organizational Culture in Prevention and Management. *Medsurg Nursing*. 17.4, 265-267.
- Lewis, D. (1997). Whistleblowing at Work: Ingredients For An Effective Procedure. *Human Resource Management Journal*. 7.4, 5-11.
- Lewis, D. (1998). How Useful A Concept is Organizational Culture?. *Strategic Change*. 7, 251-260.
- Love, T. (1998). Training Can Reduce Employee Turnover. *Nation's Business*. 86.8, 13-14.
- Mansbach, A. ve Y.G. Bachner. (2010). Internal or External Whistleblowing: Nurses' Willingness to Report Wrongdoing. *Nursing Ethics*. 17.4, 483-490.
- Martin, B. ve W. Rifkin. (2004). The Dynamics of Employee Dissent: Whistleblowers and Organizational Jiu-Jitsu. *Public Organization Review: A Global Journal*. 4, 221-238.
- 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., J.P. Near ve T.M. Dworkin. (2008). A Word to the Wise: How Managers and Policy Makers Can Encourage Employees to Report Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*. 86, 379-396.
- Near, J.P. ve M.P. Miceli. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*. 4.1, 1-16.
- Near, J.P., T.M. Dworkin ve M.P. Miceli. (1993). Explaining the Whistle-Blowing Process: Suggestions From Power Theory and Justice Theory. *Organization Science*. 4, 393-411.
- Near, J.P. ve M.P. Miceli. (1995). Effective Whistle-Blowing. *The Academy of Management Review*. 20.3, 679-708.

- Onay, M. ve S. Kılıcı (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 363-372.
- O'Reilly, C.A., J. Chatman ve D.F. Caldwell. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. 34.3, 487-516.
- Özdemir, H. ve A. Yaylı. (2014). Çalışanın Örgütsel Bağlılığı, Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*. 1.1, 48-58.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*. 37.4, 97-115.
- Özdoğan, F.B. ve İ.K., Tüzün. (2007). Öğrencilerin Üniversitelerine Duydukları Güven Üzerine Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15.2, 639-650.
- Özer, F. ve A. Yurdun. (2012). Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4.2, 71-80.
- 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.
- Park, P.D. (1996). Whistleblowing: An Employer's View How Vulnerable Is Your Company?. *Professional Conduct*. 183,186.
- Perks, S. ve E. Smith. (2008). Employee Perceptions Regarding Whistle-Blowing in the Workplace: A South African Perspective. *Empirical Research*. 6.2, 15-24.
- Polat, M. ve C.M. Meydan. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 9.1, 145-172.
- Posner ve Munson, 1979 The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior. *Human Resource Management*. 18.3, 9-14.
- Poyraz, K. ve B. Kama. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13.2, s.143-164.
- 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.
- Ray, S.L. (2006). Whistleblowing and Organizational Ethics. *Nursing Ethics*. 13.4, 438-445.
- 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.
- Rusbult, C.E., D. Farrell, G. Rogers ve A.G. Mainous, (1988) "Impact Of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31.3, 599-627.
- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*. 7.2, 613-628.
- Schaufeli, W.B. ve A.B. Bakker. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi Sample Study. *Journal of Organizational Study*. 25, 293-315.
- Shahinpoor, N. ve B.F. Matt. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*. 7, 37-48.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*. 159, 21-35.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*. 11.2, 277-288.
- Şeşen, H. (2013). Örgüt Kültürü. Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 545-576.
- 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.
- Tepper, B.J., J.C. Carr, D.M. Breaux, S. Geider, C. Hu ve W. Hua. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 109, 156-167.
- Tett, R.P. ve J.P. Meyer. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*. 46, 259-293.

- Tsahuridu, E.E. ve W. Vandekerckhove. (2008). Organisational Whistleblowing Policies: Making Employees Responsible or Liable?. *Journal of Business Ethics*. 82, 107-118.
- Uys, T. (5 Şubat 2014). Organizational Culture and Whistleblowing: Exploring the Connections. *UJ Sociology, Anthropology & Development Studies Wednesday Seminar*. Johannesburg, 1-15.
- Vandekerckhove, W. ve M.S.R. Commers. (2004). Whistle Blowing and Rational Loyalty. *Journal of Business Ethics*. 53, 225-233.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications For The Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*. 57, 326 -347.
- Vinten, G. (2010). Whistleblowing Towards Quality. *The TQM Magazine*. 12.3, 166-171.
- Weisberg, J. ve A. Kirschenbaum. (1991). Employee Turnover Intentions: Implications From A National Sample. *The International Journal of Human Resource Management*. 2.3, 359-375.
- Yaprak, E. ve Ş. Seren. (2010). Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetleri ve Örgüt İkliminin Hemşire İstihdamına Etkisi. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*. 7.1, 28-33.
- Yılmaz, E.G. (2009). Kurumsal İletişim ve Prensipelere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 6, 1-32.
- 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.

Diğer Yayınlar

- Martin, B. (2007). Corporate Culture: Poison for Whistleblowers.
<https://www.uow.edu.au/~bmartin/pubs/97whistle03.html> (05.06.2014).
- Sanal, S. (1999). Kalite Kültürü.
<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=10&cilt=1&sayi=1&yil=1999>
(20.05.2014).