



T.C. MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ETİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SORUN BİLDİRME DAVRANIŞINA
ETKİSİ: ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN DÖRT VE BEŞ
YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA**

Zeynep KAVKALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ

BURDUR- 2018



T.C. MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ETİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SORUN BİLDİRME DAVRANIŞINA
ETKİSİ: ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN DÖRT VE BEŞ
YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA**

Zeynep KAVKALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN: Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ

JÜRİ ÜYESİ: Yrd. Doç. Dr. Emre ERBAŞ

JÜRİ ÜYESİ: Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU

BURDUR- 2018



**MAKÜ SOSYAL BİLİMLER
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 12.02.2018 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Zeynep KAVKALI 'nın "Etik Örgüt Kültürünün Sorun Bildirme Davranışına Etkisi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Emre ERBAŞ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU

ONAY

M.A.K.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

T.C.
MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ETİK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Etik Örgüt Kültürünün Sorun Bildirme Davranışına Etkisi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama” adlı çalışmanın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Zeynep KAVKALI

12.02.2018

İMZA



TEŞEKKÜR METNİ

Tez çalışmamın her aşamasında sabırla beni yönlendiren, akademik anlamda bilgi ve tecrübelerini paylaşarak katkılarını esirgemeyen değerli danışmanım, Doç. Dr.Murat YEŞİLTAŞ'a teŐekkürlerimi sunarım. Ayrıca, katkılarından dolayı Doç. Dr. Pelin KANTEN'e teŐekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca benden maddi, manevi desteklerini esirgemeyen, bugünlere gelmemde büyük pay sahibi olan annem, babam, kardeŐlerim ve manevi desteklerinden dolayı dostlarıma teşekkür ederim.

(KAVKALI, Zeynep, Etik Örgüt Kültürünün Sorun Bildirme Davranışına Etkisi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 2018)

ÖZET

Günümüzde giderek daha karmaşık bir yapı haline gelen örgütlerin, etkin ve başarılı şekilde yönetiminin sağlanması açısından etik konular giderek daha da önem kazanmaktadır. Bu durum, örgütlerde etik konuların kurumsallaşmasını ve etik davranışları artırabilmek için örgüt içinde ahlaki yapının oturtulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu yapının oluşturulması, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol edebilme ve yönlendirme imkânı veren etik örgüt kültürünü yaratmakla mümkün olabilir. Etik örgüt kültürü, üyelerin davranışlarını etik ilkeler doğrultusunda şekillendirir.

Örgütlerde etik davranışların önemli olduğu kadar etik olmayan davranışlarında ortaya çıkartılması büyük önem taşımaktadır. Etik örgüt kültürünün devamlılığının sürdürülebilmesi ve etik dışı davranışların tespit edilebilmesi için örgütlerde hayati önem taşıyan mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu mekanizmalardan biri olan sorun bildirme davranışı (whistleblowing), örgüt içinde karşılaşılan etik dışı davranışları açığa çıkartmak ve durdurmak amacıyla örgüt içinden veya örgüt dışından kişilere ya da yetkili mercilere bildirilmesi süreci olarak tanımlanır. Bu çalışmada etik örgüt kültürünün sorun bildirme davranışına etkisini belirlemek amacıyla Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenleri kapsayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında dağıtılan anketlerden 367 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS programı aracılığıyla tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Bu analizler sonucunda işgörenlerin algıladığı etik örgüt kültürünün sorun bildirme davranışını etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre etik örgüt kültürünün alt boyutu olan onaylanabilirlik boyutunun sorun bildirme davranışının alt boyutları olan içsel sorun bildirme, dışsal sorun bildirme ve kayıtsızlık boyutlarını etkilediği belirlenmiştir. Etik örgüt kültürünün alt boyutu olan şeffaflık boyutunun dışsal sorun bildirmeyi etkilediği belirlenmiştir. Şeffaf bir örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin dışsal sorun bildirme davranışına eğilimli oldukları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Etik Örgüt Kültürü, Sorun Bildirme Davranışı (Whistleblowing)

(KAVKALI, Zeynep, Effect of Ethical Organization Culture on Whistleblowing Implementation in Four and Five Star Hotels Operating in Ankara Province, Master Thesis, Burdur, 2018)

ABSTRACT

Ethical issues are becoming more and more important in terms of ensuring effective and successful management of organizations that have become increasingly complex nowadays. In this case, necessitates institutionalization of ethical issues in organizations and ethical structure within the organization in order to increase ethical behavior. The creation of this structure might be possible by creating an ethical organizational culture that enables the members of the organization to control and direct their behavior. Ethical organizational culture shapes the behavior of members in line with ethical principles.

It is also important to reveal unethical behaviors as much as ethical behaviors are important in organizations. In order to maintain the continuity of the ethical organization culture and to detect unethical behaviors, there is a need to vital mechanisms. Whistleblowing, which is one of these mechanisms, is defined as the process of notifying the authorities or authorized persons within or outside the organization in order to remove and stop the unethical behaviors encountered within the organization. In this study, in order to determine the effect of ethical organization culture onwhistleblowing, survey method has been applied in order to measure behavioral tendencies in four and five star hotels operating in Ankara. 367 questionnaires from the questionnaires distributed within the scope of the research has been evaluated. In the practice, descriptive statistics, explanatory factor analysis, correlation and regression analyzes has been used through the SPSS program. As a result of these analyzes, it has been determined that the ethical organization culture perceived by the workers influences whistleblowing. According to the results of the research, the validity dimension, which is the subdimension of ethical organization culture, has been determined that the whistleblowing influences all the subdimensions including internal whistleblowing, external whistleblowingand indifference. It has been determined that the transparency dimension, which is the sub-dimension of ethical

organization culture, affects the externalwhistleblowing. In organizations where a transparent organization culture is dominant, it has been found that occupants are prone to externalwhistleblowing.

Key Words: Organizational Culture, Ethical Organization Culture, Whistleblowing

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK.....	II
TEZ ONAY SAYFASI.....	III
ETİK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR METNİ.....	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VIII
İÇİNDEKİLER.....	X
TABLolar DİZİNİ.....	XV
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XVI
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XVII
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	4
1.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri	4
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı.....	8
1.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	10
1.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri	13
1.2.2.1. Görünen Öğeler (Artifaktlar).....	14
1.2.2.2. Değerler	15
1.2.2.3. Temel Varsayımlar	15
1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri.....	16
1.2.3.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	16
1.2.3.1.1. Güç Mesafesi	16
1.2.3.1.2. Erillik - Dişilik	17

1.2.3.1.3. Belirsizlikten Kaçınma.....	17
1.2.3.1.4. Bireycilik-Toplumculuk.....	17
1.2.3.2. Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli	18
1.2.3.2.1. Uyum Fonksiyonu.....	18
1.2.3.2.2. Amaca Ulaşma Fonksiyonu	19
1.2.3.2.3. Bütünleşme Fonksiyonu.....	19
1.2.3.2.4. Meşruluk Fonksiyonu	19
1.2.3.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	19
1.2.3.3.1. Sert Erkek, Maço Kültürü (Yüksek Risk-Hızlı Geri Besleme Kültürü).....	20
1.2.3.3.2. Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk-Hızlı Geri Besleme Kültürü) .	20
1.2.3.3.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yüksek Risk –Yavaş Geri Besleme Kültürü).....	21
1.2.3.3.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk–Yavaş Geri Besleme Kültürü)	21
1.2.3.4. Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli.....	21
1.2.3.4.1. Hiyerarşi Kültürü	22
1.2.3.4.2. Pazar Kültürü	22
1.2.3.4.3. Adhokrasi Kültürü	22
1.2.3.4.4. Klan Kültürü	22
İKİNCİ BÖLÜM.....	23
2. ETİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	23
2.1. Etik Kavramı.....	23
2.2. Etik ve Ahlak İlişkisi	24
2.3. Etik ve Kültür İlişkisi	25
2.4. Etik Örgüt Kültürü.....	26
2.5. Etik Karar Verme.....	28
2.6.1. Treviño'nun Ahlaki Karar Verme Modeli.....	29
2.6.2. Kaptein Kurumsal Etik Değerler Modeli	31
2.6.2.1. Açıklık	32

2.6.2.2. Yönetimin Uyumu	32
2.6.2.3. Yöneticilerin Uyumu	33
2.6.2.4. Fizibilite	33
2.6.2.5. Desteklenebilirlik	34
2.6.2.6. Şeffaflık	34
2.6.2.7. Tartışılabilirlik	34
2.6.2.8. Onaylanabilirlik	35
2.6.3. Jones'ın "Etik Yoğunluk" Modeli	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	38
3. SORUN BİLDİRME DAVRANIŞI	38
3.1. Sorun Bildirme Davranışının Tanımı ve Kapsamı	38
3.2. Sorun Bildirme Davranışının Süreci	42
3.3. Sorun Bildirme Davranışının Türleri	45
3.3.1. İçsel Sorun Bildirme Davranışı	46
3.3.2. Dışsal Sorun Bildirme Davranışı	47
3.3.3. Kayıtsızlık Davranışı	49
3.4. Sorun Bildirme Davranışının Öncülleri	49
3.4.1. Bireysel Faktörler	49
3.4.1.1. Yaş	50
3.4.1.2. Cinsiyet	50
3.4.1.3. Çalışma Yılı	50
3.4.1.4. Eğitim	50
3.4.2. Örgütsel Faktörler	51
3.4.2.1. Etik Kültür	51
3.4.2.2. Etik İklim	51
3.4.2.3. Yöneticinin Tutumu	51
3.4.3. Durumsal Faktörler	52
3.5. Sorun Bildirme Davranışının Önemi	53

3.6. Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Davranışı İlişkisi	53
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	62
ETİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SORUN BİLDİRME DAVRANIŞINA ETKİSİ: ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA	62
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	62
4.2. Araştırmanın Sınır ve Sınırlılıkları	62
4.3. Evren ve Örneklem	63
4.4. Veri Toplama Yöntemi	63
4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi	64
4.6. Araştırmanın Bulguları	65
4.6. 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler	65
4.6.2. Etik Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	66
4.6.3. Sorun Bildirme Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları	66
4.6.4. Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Ölçeklerinin Faktörlerine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	67
4.6.5. Etik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	68
4.6.6. Sorun Bildirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	69
4.6.7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Etik Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdiği Cevaplar Doğrultusunda Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama Standart Sapma, Medyan ve Mod Değerlerine İlişkin Bulgular.....	70
4.6.8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sorun Bildirme Ölçeğine Verdiği Cevaplar Doğrultusunda Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama Standart Sapma, Medyan ve Mod Değerlerine İlişkin Bulgular.....	73
4.6.9. Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Davranışının Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi	75
4.6.10. Etik Örgüt Kültürünün Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	76
SONUÇ VE TARTIŞMA	79
KAYNAKÇA.....	88

EKLER.....	106
Ek-1 Ankara İlindeki İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri 2017 (Dört ve Beş Yıldızlı Oteller)	107
Ek-2 Anket Formu	110
ÖZGEÇMİŞ	112

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Parsons AGIL Modeli.....	18
Tablo 2: Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür.....	20
Tablo 3: Demografik Özelliklerinin Analizi.....	65
Tablo 4: Etik Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 5: Sorun Bildirme Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 6: Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 7: Etik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 8: Sorun Bildirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 9: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Etik Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdiği Cevaplar Doğrultusunda Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama Standart Sapma, Medyan ve Mod Değerlerine İlişkin Dağılımları.....	71
Tablo 10: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sorun Bildirme Ölçeğine Verdiği Cevaplar Doğrultusunda Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama Standart Sapma, Medyan ve Mod Değerlerine İlişkin Dağılımları.....	74
Tablo 11: Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Davranışının Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi.....	75
Tablo 12: Etik Örgüt Kültürünün Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	76
Tablo 13: Etik Örgüt Kültürü Boyutlarının Dışsal Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 14: Etik Örgüt Kültürü Boyutlarının İçsel Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 15: Etik Örgüt Kültürü Boyutlarının Kayıtsızlık Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 16 : Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları.....	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Schein'e Göre Kültürün Üç Düzeyi	14
Şekil 2: Trevino'nun Ahlaki Karar Verme Modeli.....	30
Şekil 3: Jones'ın "Etik Yoğunluk" Modeli.....	36

KISALTMALAR

KMO Kaiser-Meyer-Olkin

ABD Amerika Birleşik Devletleri

GİRİŞ

Örgütler, günümüzde iş dünyasında yaşanan hızlı gelişmelere, teknolojinin gelişimine ve artan rekabet ortamındaki değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Ayrıca, örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için, çevresine zarar verecek uygulamalara karşı daha duyarlı olmak ve sorumlu davranmak durumundadırlar. İş dünyasında yaşanan bu gelişmelerin hızı kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bazı toplumlar gelişime ve değişime açıkken bazıları da değişime kapalıdır. Toplumdan topluma farklılık gösteren bu durumu, bireylerin kültürel özellikleriyle açıklanabilir.

Kültür, bireylerin toplumdan öğrendiklerini kendine göre yorumlayıp belli bir yaşam, düşünce ve davranış biçimine getirir. Kültür kavramı birçok bilim dalında araştırma konusu olmuş, ancak tanımı konusunda hala bir fikir birliği sağlanamamıştır. Belirli kalıplara konulamayacak nitelikte geniş bir kavram olan kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirir. Örgütü meydana getiren en önemli unsurlardan olan örgüt üyeleri, farklı kültürel özelliklere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşur. Burada her bireyin düşünce ve beklentileri de birbirinden farklılık göstermekle birlikte, örgüt üyelerini birbirine yakınlaştıran örgütün ortak amaç misyon ve değerler vardır. Üyeler, bir takım değerleri paylaştıkları bir sistem içerisinde, örgütle bütünleşerek, örgüt kültürünü oluştururlar.

Çalışmanın temel konusu olan etik örgüt kültürü, örgüt kültürünün bir alt boyutu (Key, 1999: 217) olduğu için ilk bölümde öncelikle örgüt kültüründen söz etmek yararlı olacaktır. Örgüt kültürü, örgütün toplumda tanınmasını, toplumun örgüte bakış açısını ve örgütün toplumdaki statüsünü belirler. Örgütün başarıyı yakalayabilmesini sağlamak için örgüt kültürünü oluşturmak önem taşımaktadır. Bunun şartlarından biri de çalışmanın ikinci konusu olan etik örgüt kültürünün oluşturulmasıdır. Etik ve kültür birbirinden ayrı düşünülemez çünkü etik kavramının ölçütünü insanların iyi veya kötüye yönelik algılamaları ve hayatları boyunca edindikleri kültürel deneyimleri belirler. Etik bir örgüt kültürünün oluşturulması örgüt üyelerinin de etik kurallar çerçevesinde hareket etmesi demektir.

Bu araştırmanın evrenini oluşturan otel işletmeleri, emek yoğun olması, hizmetine zamanlı üretilip tüketilmesi ve müşteriyle sürekli iletişim halinde (Altunay,

1999: 4) olmasından dolayı karmaşık bir yapıya sahiptirler. Örgüt yönetiminin kontrollü şekilde yürütülebilmesi için etik konulara daha çok önem verilmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı da Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin algıladıkları etik örgüt kültürünün, sorun bildirme davranışına etkisini belirlemektir.

Etik örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin davranışını kontrol edebilmek amacıyla oluşturulmuş "resmi" ve "gayri resmi" davranış sistemleridir (Treviño vd., 1998: 451-452). Etik örgüt kültürünü oluşturan yöneticiler, örgüt üyelerine etiğe dayalı bir yol haritası çizmiş olur. Etik örgüt kültürü, üyelerin, günlük faaliyetlerinde gerçekleştireceği eylem ve davranışların etik yönde olmasına katkı sağlayacaktır. Böyle bir örgütte, örgüt üyeleri daha bilinçli davranacak ve diğer üyeleri de etik davranmaya özendirilecektir. Örgüt yöneticileri etik davranışları ne kadar çok desteklerse örgüt üyelerinin etik davranma eğilimi de o kadar artacaktır. Etik kültür, örgütün bütününe işler, örgüt üyeleri etik bir örgüt kültürünün oluşturulduğu durumlarda yöneticilere ve diğer örgüt üyelerine daha çok güvenecek ve örgütün amaçların benimsenmesi gerçekleştirilmesi için daha istekli davranacaklardır.

Üçüncü bölümde sorun bildirme (*whistleblowing*) davranışından bahsedilmiştir. Örgütlerde etiğe verilen önem artsada sık sık etik olmayan davranışlarla karşılaşmaktadır. Sorun bildirme, örgüt içinden veya dışından birilerinin örgütte gerçekleşen etik olmayan davranışları gönüllü olarak engellemek veya durdurmak için müdahale etmesidir (Sayğan ve Bedük, 2013: 3-5). Sorun bildirme örgütlerin çok alışık olmadığı, bireylerin örgütteki yanlış uygulamaları sorgulama ve bunlara meydan okuma biçimidir. Sorun bildirme başkalarına zarar vermek amacı taşımaz, bireylerin tamamen vicdani olarak etik dışı davranışı durdurmak için yaptığı bir eylemdir. Örgütle ilgili şeyleri en çok bilen ve yakından takip eden örgüt üyeleridir ve etik dışı davranışın açığa çıkartılmasında da örgüt üyeleri büyük önem taşır. Burada önemli bir görevde yöneticilere düşer. Yöneticiler örgüt üyelerini sorun bildirme davranışına teşvik etmeli, üyeleri bu konuda cesaretlendirmeli ve sorun bildirme davranışı sonrası olumsuz durumlar yaşanmayacağına inandırmalı, bu konuda daha çok bilinçlendirmelidir. Örgüt üyelerinin etik olmayan davranışları üstlerine bildirmesi iç denetim uygulamasının kontrolünü ve örgütün hizmet standartlarını artırmasına yardımcı olur. Örgütlerde sorun bildirme davranışın artırılması için etiğe önem verilmeli ve etik davranışlar desteklenmelidir.

Bireyler sorun bildirme davranışı için genelde ilk olarak örgüt içinden herhangi birine veya üstlerine başvurabilir. Örgütteki yetkililerin, etik dışı davranışları düzeltmek amacıyla bir eylemde bulunmadığını gören örgüt üyeleri, bu davranışı örgüt dışından herhangi bir yetkili organa, medyaya ya da yasal mercilere başvurarak sorunu bildirmeyi tercih edebilir. Sorun bildirme, örgütteki olumsuz durumları erken farkedip düzeltme şansı verdiği için olası zararlara karşı örgüt imajını da korur. Yapılan araştırmalarda etik örgüt kültürlerindeki örgüt üyelerinin sorun bildirme davranışına daha çok eğilimli olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise işgörenlerin etik örgüt kültürle ilgili bilgi düzeyini ve sorun bildirme davranışını ölçmeye yönelik işgörenlere anketler uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla istatistiki yöntemlerle analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Etik örgüt kültürü, örgüt kültürünün alt boyutudur (Key, 1999: 217). Dolayısı ile etik örgüt kültürünün anlaşılabilmesi için öncelikle örgüt kültüründen söz etmek faydalı olacaktır. Örgütler birbirinden farklı bireysel ve kültürel özellikleri olan üyelere oluşmaktadır. Bu bireyler aynı örgüt içerisinde bulunmanın sonucu olarak ortak değer ve inançları paylaşır ve bir örgüt kültürü yaratır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sergilediği davranışlara yansır ve üyelerin davranışlarına yön verir. Bundan dolayı örgüt üyelerinin etik davranışlarda bulunması açısından etik örgüt kültürünün varlığı önemlidir. Etik kültür örgüt üyelerine etik davranışlarda bulunmayı öngörür. Üyeler etik kültür algısı ile etik değerler çerçevesinde, daha bilinçli şekilde hareket edecektir.

1.1. Kültür Kavramı ve Özellikleri

Kültür, tanımlaması oldukça güç bir kavramdır. Zamanla değişikliklere maruz kalması ve kültüre farklı anlamlar yüklenmesinin buna sebep olduğu söylenebilir. Kültür kavramının kökeni Latince “cultura” kelimesinden gelmektedir. 18.yüzyılda yetiştirme, ekme-biçme anlamında kullanılmış, insanların yaşam biçimlerine göre zamanla kültür kavramına farklı anlamlar yüklenmiştir (Unutkan, 1995: 2-3). İlk olarak tarımsal anlamda gelişmeyi ifade eden kavram zamanla insanların gelişimi şeklinde bir anlam kazanmış, daha sonrada soyut anlamlar kazanarak bugünkü halini almıştır.

Kültür, beşeri ve sosyal bilimlerin araştırma konularında yer bulmuş ortak bir araştırma konusudur. Kültür genel olarak sosyal antropolojinin araştırma konusu olup, daha çok geleneklerine bağlı toplumların irdelediği bir alandır (Şişman, 2007: 1). Kültür toplumların yaşam tarzıyla ilgili fikir edinmemizi sağlar. Ayrıca, her toplumun kendine ait yaşayış tarzı olduğundan kültürleri de farklılık göstermektedir.

Toplum bilimin en önemli konularından olan kültür kavramı toplumun yaşadığı sosyal ve kültürel değişimi yansıttığı için toplum üyelerinin öğrendiği, paylaştığı her şeyi içerir. Her örgütün bir kültürü vardır ve örgütteki üyeler, kendi hayatları boyunca edindikleri kültürleriyle birlikte girdiği örgütlerin kültürünü de geliştirmede önemli katkıda bulunurlar (Erkunt, 2015: 59-60). Başka bir deyişle insanın olduğu her yerde

kültürden söz edilebilir. İnsanın yedikleri, içtikleri, ürettikleri ve neler hissettiğiyle ilgili her şey toplumun kendine özgü yaşam tarzı hakkında fikir edinmemizi sağlar.

Kültür, toplumun üyesi olan bireylerin hayatı boyunca öğrendiklerini ve bireylerin diğer üyelerle paylaştıklarının tamamını kapsayan bir kavramdır. Bu nedenle sosyal bilimlerin konularını kapsayan her şey kültürle şekillenmiştir. Çünkü insan doğduğundan itibaren konuşmayı gelenek ve göreneklerini toplumun kültüründen alır, çevresiyle etkileşimini kültüründen öğrendikleri doğrultusunda düzenler ve yaşamını kültürüne göre yönlendirir (Güney, 2006: 24). Bir toplumun duygu düşünce ve davranış kalıpları kültürü oluşturur. Kültür, toplumların geçmişinden aldıkları maddi ve manevi değerlerin bütünüdür. Kozlu (1986) tarafından yapılan tanıma göre ise kültür “bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü” şeklinde ifade edilmiştir (Güçlü, 2003:148).

Taylor’un 1871 yılında yaptığı ve günümüzde de geçerliliğini koruyan tanımda, kültürü “Bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği (kazandığı), gelenek-görenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” şeklinde ifade etmiştir. Taylor’ un kültür tanımının ana düşüncesi kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aktarılan bir içerik olmasıdır. Taylor bu tanımlamayla hem antropologlara hem de diğer bilimlere öncü olmuştur (Güvenç, 2010: 99-100). Kültür kavramıyla ilgili yapılan farklı tanımlamalar durumun değişik yönlerini gözler önüne serer. Ancak tanımlamalardaki bu çeşitlilik kavrama bir bütünlük sağlaması gerekirken kavram, daha da karmaşık bir hal almaktadır. Yapılan onlarca kültür tanımı arasından son yıllarda en çok kabul gören tanımlama Kroeber ve Kluckhohn (1952)’un yaptığı tanımlamadır. Modern kültürel psikoloji yazınında da yerini almakta olan tanıma göre Kroeber ve Kluckhohn kültürü “Tarihsel olarak türetilen ve seçilen fikirlerin açık ve örtük modellerinden, kurumlardaki, uygulamalardan ve eserlerdeki somut örneklerinden oluşur” şeklinde tanımlanmıştır. Kurumlardaki eserler kavramıyla Kroeber ve Kluckhohn (1952) insanların olduğu kadar nesnelere kültürü yansıttığını ifade etmiş, karşıt görüşlü araştırmacıların eleştirilerine rağmen nesnelere kültürü taşıdığını savunmuşlardır (Morling ve Lamoreaux, 2008: 201).

Kültür, “davranış, sosyal olaylar, kurumlar ve süreçleri” anlayabilmenin temel noktasıdır. Karşılaşılan durum ve olayları daha anlamlı getirmek için kullanılan ortak

semboller ve anlama yöntemidir (Alvesson, 2002). Bir durum veya bir nesnenin anlamı, subjektif değerlendirmelere bağlı olarak bireylerde kişiden kişiye değişen farklı çağrışımlar yapabilir. Ama aynı kültürdeki insanlar aynı değerleri paylaşır, aynı süreçleri birlikte yaşadıkları için karşılaştıkları durumlarda bireylerin hissettikleri şeyler aynı anlamı taşıyacaktır.

Kültür, geniş anlamıyla insanların yaşadığı sosyal çevredir. Bu çevre, bireyin bulunduğu herhangi bir grup veya çalıştığı kurum olabilir. İnsanlar günlük yaşantılarında da başkalarıyla sürekli bir etkileşim içerisinde ve bu etkileşimler genel anlamda başkaları hakkında izlenimler oluşturur. Bireylerin, günlük yaşantısındaki olaylar karşısında nasıl tepki verdiği, bireyin dünyayı nasıl algıladığını yansıtır ve bireyin kültürüyle ilgili fikir edinmeyi sağlar. Ulusal boyutta kültürlerin özelliklerini öğrenmenin ve şekillendirmenin çeşitli yolları vardır. Bunlardan en yaygın kullanılanı basmakalıp düşüncelerdir. Bir İsrailli, Fransız veya Türk birini düşündüğümüzde akla ilk gelen kavram veya resimler o toplumun kültürüdür (Tosi ve Mero, 2003: 115).

Türkiye’de kültür kavramını sistemli olarak ilk tanımlayanlardan biri Ziya Gökalptir. Gökalp kültürü “bir topluluğun bütün üyelerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma oluşturan faktörler” şeklinde ifade etmiştir (Çapan, 2016: 3). Gökalp yaşadığı zamanın toplumsal şartları bağlamında kültür kavramını kimlik konusu olarak ele almış, milli bir değer olarak görmüş toplumun gelişimi için öncelikle kültürel değerlere önem ve ağırlık verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Kültür kavramının tanımlamasında ortak bir fikir olmadığı gibi kültürün özelliklerini sınıflandırma konusunda da fikir birliği yoktur. Kluckhohn ve Murdock’a göre kültürün özellikleri (Unutkan, 1995: 2):

A) Kültür Öğrenilir

Kültür, kalıtsal şekilde anne babadan aileden diğer nesillere geçen bir olgu değildir. Bireyler doğduğu andan itibaren başkalarıyla yaşamının sonucu olarak ilişkiler kurar ve sürekli çevresiyle bir etkileşim halindedir. Buna bağlı olarak hayatı boyunca çevresinden, sosyal ortamından, toplumdaki öğrendiği davranış veya alışkanlıklar edinir ve bunu nesilden nesile aktarır. Böylece bu döngü belli bir zaman, yaş ya da grupta

sınırlandırılmaksızın öğrenme devam eder. Bireyin ateşten eli yandığında bir daha dokunmaktan korkması kültürün öğrenilerek edinildiğine örnektir (Şentürk, 2014: 47).

B) Kültür Toplumsaldır

İnsanların kültürden aldıklarını, öğrendiklerini toplumdaki diğer insan ve örgütlerde paylaşır. Toplumun kültürü örgütlerdeki grup üyelerinin davranış biçimlerini, alışkanlıklarını, tutumlarını ve değerlerini şekillendirir. İnsanlar aile, sınıf, işyeri, ulus düzeyinde mutlaka hayatını devam ettirebilmek için başkalarıyla birşeyler paylaşmak, sosyal bir grubun parçası olmak ve gruba bağlı olmak zorundadır. Grup içinde yaşanan dayanışmayla oluşan işbirliği onları diğerlerinden farklı kılar ve burada yaratılan her şey topluluğun kültürünü oluşturur (Güvenç, 2011: 131).

C) Kültür Değişebilir

Kültür zamanla, doğa koşulları ve toplumun sosyo-ekonomik durumuna bağlı olarak sürekli değişir. Toplumda yaşayanlar da değişen toplumsal hayata ve çevre şartlarına uyum sağlamak için daha önceden öğrenilen çözümleri değiştirmeye mecbur kalır. Alışılmış örf, adet, inançların yerini yeni alışkanlıklar alır (Doğan, 2007: 18). Değişim, toplumun gelişmişlik düzeyine göre hızlı veya yavaş ilerleyebilir. Küçük toplumlarda değişim yavaş seyrederken, modern toplumlarda değişim son derece hızlı gerçekleşebilir (Unutkan, 1995: 5).

D) Kültür Tarihidir ve Süreklidir

Bireyler, insanlığın başlangıcından bu yana doğa ve yaşam koşullarıyla baş etmektedir. Bu süreçte, bir takım sorunlarla karşılaşmakta ve bunların çözümüne yönelik yöntemler öğrenir. Bu yöntemlerin nesilden nesile aktarılması kültürün sürekliliğini sağlar (Doğan, 2007: 17). Her toplumun sürekliliğini devam ettiren, ayrıca diğer toplumlardan ayırt etmeye yarayan kendine has dili gelenek ve göreneklere yaşam tarzı vardır. Bunlartopluma ait tarihi bir nitelik taşır ve her kültürel öge tarihsel bir süreç içinde oluşur.

E) Kültür İhtiyaçları Karşılایıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır

Kültür, bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etme fonksiyonuna sahiptir. Bu ihtiyaçlar bireylerin yeme, barınma gibi biyolojik gereksinimleri olabileceği

gibi iş ve sosyal hayatıyla ilgili statü, para ve ün elde etme gibi sosyal ihtiyaçlarında olabilir (Şentürk, 2014: 48). Bireyler, çevreye uyum sağlamasındaki en temel faktör kültürdür. Çünkü bireyler, biyolojik, sosyal gereksinimlerinin nasıl gidereceğininide kültür aracılığıyla öğrenir ve bu ihtiyaçlarını gidererek psikolojik olarak doyuma ulaşır.

Kültür, belli kalıplarla sınırlandırılmayacak kadar geniş anlamlar yüklenen ve günümüzde bile ortak tanımı yapılamayan bir kavramdır. Kültür tanımı farklı şekillerde dile getirilse de toplumda gerçekleşen davranış, tutum ve alışkanlıkların hepsini kapsar. Toplumun üyeleri tarafından kuşaktan kuşağa aktarılan kültürel çıktılar arasından, daha sonraki nesiller istedikleri davranışları seçip öğrenme, alışkanlık edinme alternatifine sahiptir (Özpehlivan, 2015: 73).

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürünün ABD literatürüne 1979 yılında Pettigrew' in "On Studying Organizational Cultures" adlı makalesiyle girdiği bilinmektedir. 1982 yılında da Deal ve Kennedy, "Corporate Culture" adlı eseri ve aynı yıl Peters ve Waterman (1982)' in "In Search of Excellence" adlı kitabıyla birlikte örgüt kültürü daha popüler olmaya ve literatürde daha çok yer almaya başlamıştır (Hofstede vd., 1990: 286). Örgüt kültürünün, yönetim yazınında ve akademik araştırmalarda önemli yer tutan bir kavram haline gelmesinin sebebi örgüt kültürünün, örgütün bütün sistemlerini etkisi altına alacak önemli bir faktör olmasıdır (Erdem, 2007: 63).

İnsanlar yalnız başına yapamayacağı şeyler için bir başkasına bir gruba veya örgüte ihtiyaç duyar. Örgütlerin de devamlılığının sağlanmasındaki en önemli faktörlerden biri örgütün bütün üyeleri tarafından kabul edilebilir bir örgüt kültürünün varlığıdır. Örgüt ve örgütle ilgili kavramlar insanlığın tarihinden bu yana var olan ve zaman içinde gelişip çeşitlilik kazanmakta olup, günümüzde de hızla gelişimini devam ettirmektedir. Örgütlenme biçimlerinden olan meslek ve çalışma örgütleri, sanayi devrimiyle birlikte artan üretimle beraber hem toplumdaki bireyleri etkilemiş hem de toplumdan etkilenmiştir. Örgütler, dış çevre koşullarının etkisiyle karmaşık bir yapı haline gelmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 33). Lessem' e göre örgüt kültürü bir günde ortaya çıkmış bir kavram olmayıp, bu tanım bir kuluçka sürecinden geçmiştir. 1970' li yıllarda ise örgüt kültürü ve örgütle ilgili kavramlar davranış bilimciler tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Terzi, 2004: 67).

Örgüt kültürü ile ilgili en genel tanımlamalardan biri Schein'in "Örgüt kültürü, belirli bir grubun, dışa uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğretirken grup üyelerinin keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların kalıbıdır" şeklindeki tanımlamasıdır (Schein, 1983: 14). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirir. Örgütün belirlediği kurallar çerçevesinde örgüt üyelerinin, hareket etmesi ve örgüte uyum sağlaması beklenir.

Rue ve Beyers (1986) örgüt kültürünü örgüt içinde görülmez bir yapı olarak nitelendirmiş, örgüt üyelerinin birbirine ve müşterilere karşı nasıl davranacağına ilişkin yol gösteren genelde yazısız kurallar şeklinde ifade etmiştir (Yücel, 2009: 267). Bu kurallar örgütteki herkesin anlayabileceği ve uygulayabileceği şekilde düzenlenmelidir. Bu tanım doğrultusunda Mintzberg (1989) örgüt kültürünü "Her örgütün yaptığı şeyleri nasıl yaptığını anlatan bir kültürü vardır. Burada önemli olan şey ise daha özel bir kültürü, bir örgütü diğerinden ayırmaya yarayan, zengince geliştirilmiş, derine yerleştirilmiş olan değerler ve inançlar sistemidir" şeklinde tanımlamıştır (Can vd., 2006: 413).

Peters ve Waterman (1982) örgüt kültürünü "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır" şeklinde tanımlamıştır (Özkalp ve Kırel, 2013:158). Her örgütte, örgüt üyelerinin bu şekilde paylaştığı ortak değerler vardır. Örgütler, bireyler ve gruplar arasında ilişkilerden doğan "ortak değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkiyi düzenleyen informal bir yapı" oluşturup bunu sürdürmeyi hedefler. Bu informal yapıyı biçimlendiren zihinsel ve duygusal etmenler de örgüt kültürünün unsurlarını oluşturmaktadır (Akıncı, 1998: 39).

Örgüt kültürüyle ilgili çalışmalar yapan, araştırmacılar kavramın her ne kadar yükselişte olduğunu ifade etselerde tanımlama ya da ölçmenin günümüzde bile zor olduğunu ifade etmektedir. Bu zorluktan dolayı, örgüt üyelerinin davranışlarını anlamak için literatürün yetersiz olduğunu ve bu eksik yanları gidermek amaçlı çalışmalara devam etmektedir. Araştırmalardaki en önemli zorluk araştırma sonuçlarına yönelik belirli bir modelin oluşturulmaması, neyin doğru ve yanlış olduğuna dair kesin bilgiye ulaşılamamasıdır (Moon vd., 2012: 110).

1.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün tanımıyla ilgili ortak bir görüş olmasa da birçok yazar aşağıda belirtilen örgüt kültürünün nitelikleriyle ilgili hem fikirdir (Hofstede, 1990: 286):

a) Bütüncül Olması

Örgütler, çok sayıda birimden oluşmaktadır. Örgütün içinde de buna bağlı olarak alt kültürler yer almaktadır. Farklı kültürel özelliklere rağmen aynı örgütte bulunan örgüt üyeleri, örgüt içinde aynı şeyleri paylaşır, aynı amaçlar etrafında birleştikleri için ortak bir örgüt kültürüne sahiptirler. Bu nedenle örgüt üyelerinin diğer üyeleri anlaması daha kolay olacaktır. Örgütün üyeleri diğer birimlerle birbirine uyum sağladığı ve birbirini tamamlayabildiği sürece başarıyı yakalayacaktır (Demir, 2007: 4). Örgüt kültürünün öğrenilmesinde ve bunun yaygınlaştırılmasında bütüncül bir sistemin gerekliliğinin yanısıra sistemin eşgüdümlü şekilde yönetilmesi gerekir.

b) Tarihsel Niteliği

Schein (1981) örgütlerin daha sistemli, sürekli gelişime dönük olabilmesi için örgüt üyelerin örgütle ortak ve uzun bir tarihi geçmişi bulunmasının şart olduğunu savunmuştur. Japon firmalarının izlediği başarılı politikalarından olan “ömür boyu istihdam uygulamaları” buna örnek gösterilebilir. Japon şirketlerinin örgüt üyelerinin iş ve sosyal ortamlarda paylaştıkları bilgi, öyküler daha pozitif bir örgüt kültürü oluşumuna katkı sağlar (Wilkins ve Ouchi, 1983: 472).

c) Antropolojik Konularla İlgisi

Antropolojinin Türkçe karşılığı insan bilimi şeklindedir. Dünyada kültür kavramını yaratabilen ve sürdürebilen tek canlı varlık insandır. Antropoloji, hem geçmişteki toplumları hemde günümüzdeki toplumları incelemekte olup, arasındaki farklı ve benzer yönlerini açıklamaya çalışır (Demirel, 2011: 128). Örgüt kültürünü tanımlarken de sadece işletme boyutuyla bakıp işletmeleri kendilerine özgü sistemlerle açıklamak ve sorunlara bu şekilde yaklaşmak yeterli olmaz, kültür kavramının temeli antropolojiyle atıldığı için örgüt kültürünü antropolojiyle ilişkilendirmek daha doğrudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 52). Örgüt kültürüne yüklenen farklı anlamlar zaman geçtikçe artmaya başlamış, geliştirilmiş ve başka bilim alanlarında dikkatini çekerek, konu kapsamına girmiştir.

d) Toplumsal Yapısı

Toplum kültürünün alt kültürü olan örgüt kültürü kavramının, kendine has özellikleri olmasına rağmen toplumdaki ayrı düşünmek doğru olmayacaktır. Özellikle örgütlerin dünya pazarlarında boy göstermeye başlamasıyla örgüt kültürü daha da karmaşık bir yapı halini almıştır. Buna paralel olarak, toplumların sosyo-ekonomik durumu ve kültürel özellikleri de değişkenlik göstermektedir. Örgütlerin faaliyet gösterdiği alandaki rekabet koşulları, sahip olduğu teknoloji ve bu özellikleri kullanma şeklide ait olduğu kültürün toplumsal yapısına göre farklılık gösterir (Tokhay, 2016: 13).

e) Esnekliği

Örgüt kültürünün güçlü olabilmesi için örgütün değişen zaman ve günümüz şartlarında uyum sağlayabilmesi gereklidir (Büyük, 2010: 224). Örgütler, daha etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması için örgüt üyelerinin veya dış paydaşlarının yeni fikir ve önerilerine açık olmalıdır. Ancak yeni fikir veya değişim sürecinin amacı doğrultusunda yürütülebilmesinin koşulu değişimi yönetenlerin bunu bilinçli şekilde yönetmesine bağlıdır. Aksi takdirde örgüt üyelerinin durumu kabullenmesi ve alışması zaman alacaktır.

f) Değişiminin Zorluğu

Örgüt kültürü istikrarlıdır, örgüt kültürünü bir anda değiştirmek zordur zamanla ve yavaş yavaş değişir. Yalnız kriz zamanlarında ve işletmelerin birleşmesi durumunda istisnalar olabilir. Örgüt üyelerinin bu duruma alışması için ise yöneticilerin değişimi başarılı yönetebilmesi gereklidir (Bozkurt, 2014: 27).

Yukarıda örgüt kültürünün özelliklerine dair verilen konulardaha önce araştırılmış konular olmasına rağmen bir bütün içinde ilk defa örgüt kültürü kavramıyla kullanılmıştır. Bu ifadelerin bazıları ilk bakıldığında birbiriyle çelişiyor gibi görülmekte kültür kavramı gözlemlenmesi zordur ve kalıplara sığdırmak mümkün olmadığı için örgüt kültürünün belli bir tanımı olmadığı gibi belli bir sınıflandırması da yoktur (Yağmurlu, 1997: 718-719). Araştırmacılar, örgüt kültürünün tanımı ve özelliklerinin sınıflandırması konusunda ortak görüş içinde olmasalar da örgüt kültürünün sağladığı

katkı ve yararları göz ardı edilemeyeceğini ifade etmiştir. Örgüt kültürü, örgütlerin sürekliliği için dört önemli fonksiyona sahiptir (Barutçugil, 2004: 209):

- 1) Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini çalıştıkları örgütte görmelerini sağlar.
- 2) Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini örgütün amaçlarına adanlar, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.
- 3) Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanır. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.
- 4) Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Bu fonksiyonlar doğrultusunda örgüt kültürü, işgörenlere yol gösterici, örgüt yönünden ise örgüt üyelerini birbirine yakınlaştıran sosyal tutkal niteliğindedir (Barutçugil, 2004: 209). Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek adına ait olduğu toplumla da etkili iletişim ve sosyal ilişkiler kurmak durumundadırlar. Ayrıca, örgüt kültürü, “o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen” önemli unsurdur (Eren, 2000: 120).

Örgüt içindeki bireyler birbirini sevmese de aynı ortamda bulunmak zorunda olabilirler. Bireylerin, kişilik özellikleri ve demografik yapıları farklılık gösterdiğinden zaman zaman aralarında anlaşmazlıklar doğabilir. Bu anlaşmazlıkları yönetebilmek için uygulanan bazı stratejiler örgüt üyelerini daha da zor bir duruma sokabilir. Bireyin içinde bulunduğu ortamdaki rekabetin yanı sıra örgüt dışındaki rol ve sorumlulukları eklendiğinde bu durum örgüt üyeleri açısından katlanılmaz bir hal alabilir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 96). Burada yöneticiler tarafından güçlü bir örgüt kültürünün sağlanması ve örgütte üyelerinin ilişkilerini düzenlemeye yarayan belirli kurallar geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Örgütleri oluşturan üyeler farklı kişisel özellik ve düşünce yapılarına sahip olmasına rağmen, örgütün amaç ve politikalarını başarmak için bir aradadır. Bu kurallar örgüt üyelerinin hem birbirleriyle olan ilişkisinde hem de örgüt dışındaki diğer paydaşlarıyla ve toplumla iletişiminde geçerli olmalıdır. Bunlar

topluma karşı olumlu bir imajın yansıtılmasında önemli bir faktördür (Köse vd., 2001: 222).

Yöneticiler örgüt üyelerinin davranışlarını önceden kestirebilmek ve örgütte belli davranış kuralları oluşturmak için toplumdaki bireylerin davranışlarını hakkında da bilgi sahibi olmak durumundadır. Yöneticiler, örgütlerin etkileşimde bulunduğu müşteri, tedarikçi ve diğer paydaşlarında davranışlarını anlayabilmek için, örgüt üyelerinin tutumlarını istenilen yönde değiştirebilmek ya da yönetme arzusu taşırlar (Erdoğan, 2007: 222). Örgüt kültürü, yöneticiler tarafından idare edilebilen, gerektiğinde şartlara göre değiştirebilen bir kavramdır. Araştırmacılar tarafından da başarılı örgüt kültürleri incelendiğinde bir takım örgütsel değerlerinin aynı olduğu gözlemlenmiştir. Örgütlerin değişen koşullara daha çabuk adapte olması için bir avantaj olan örgüt kültürünü başarılı bir şekilde yönetip kontrol altında tutabilmesi adına örgüt üyelerini ortak amaçlar etrafında birleştirip, belirlenmiş kalıplar doğrultusunda davranmaya teşvik edilmelidir (İra ve Şahin, 2011: 3).

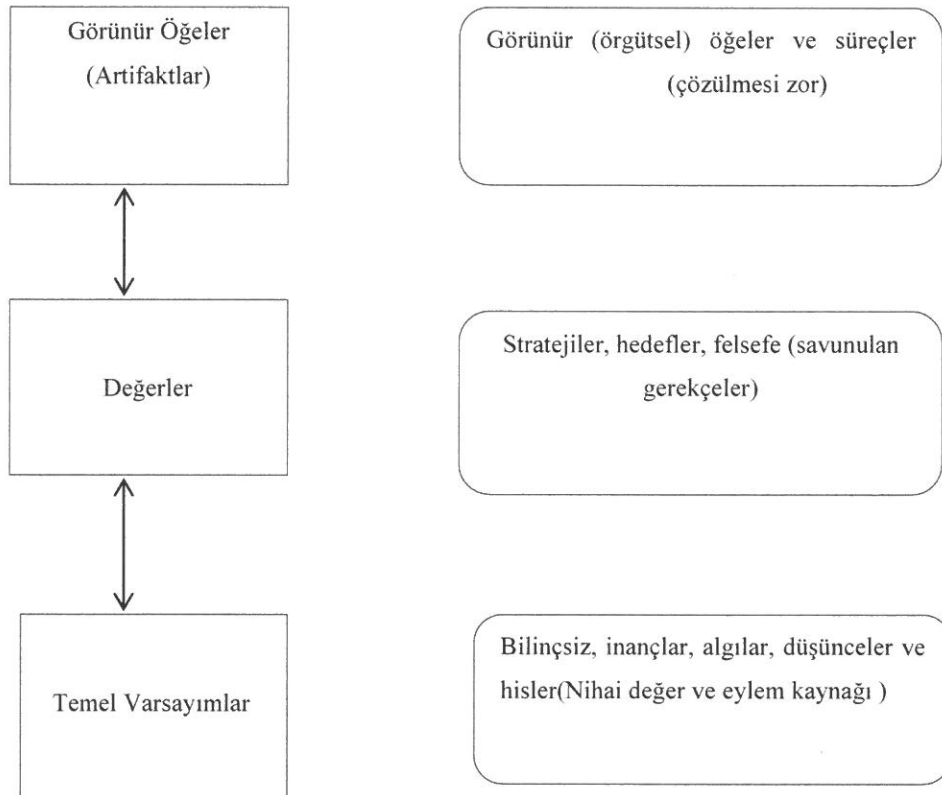
Örgüt üyelerinin inanç ve tutumları, örgütün içsel faktörlerinden ve örgüt dışı faktörlerden etkilenmektedir. Yapılan araştırmalara göre örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin performansını ve başarısını büyük ölçüde etkilediği görülmektedir. Ayrıca, örgüt üyelerinin arasındaki dayanışma, örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktıları da olumlu yönde etkilemektedir. Dünya çapında başarılı örgütlere bakıldığında da örgüt kültürünün önemini kavrayan örgütlerin daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35). Örgütlerin başarısına katkı sağlayan ve iş görenleri bir arada tutma özelliği olan örgüt kültürünü taklit etmek oldukça zordur; örgütün ürettiği ürün ve hizmetlerle, örgütün kullandığı teknoloji taklit edilebilir, ama örgüt kültürü taklit edilemez. Bu sebeple son zamanlarda yönetici ve akademisyenler örgüt kültürünün önemini vurgulamaktadır (Kaya, 2008: 136).

1.2.2.Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt kültürünün öğeleri önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünü anlamada örgüte yeni katılanların örgütle ilgili bilgi edinmesinde ve sonraki nesillerinde bu var olan örgüt kültürüne uyum göstermesinde örgüt kültürünün öğeleri araç niteliğindedir (Tarhan, 2007: 29). Araştırmacılar birbiriyle ilişkili öğelerden oluşan örgüt kültürünü daha anlaşılır hale getirmek ve açıklamak

için örgüt kültürünü bir takım öğelere ayırarak çözümlenmeye çalışmışlardır. Ancak bunun ne ölçüde uygun olup olmadığı tartışılmaktadır (Şişman, 2007: 82). Araştırmacılar, örgüt kültürünü sınıflandırıp ilgi alanlarına göre derinlemesine irdelemek için örgüt kültürünün unsurlarından birini seçme eğilimi içindedirler (Gizir, 2003: 379). Schein (1992) örgüt kültürünün öğelerinin görünür öğeler (artifaktlar), değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç boyutta ele almıştır.

Şekil 1: Schein'e Göre Kültürün Üç Düzeyi



(Kaynak: Schein, 2004: 26)

1.2.2.1. Görünen Öğeler (Artifaktlar)

Örgütün fiziki ve sosyal çevresindeki “törenler, hikayeler, semboller vb.” gibi öğeler görünen öğeleri oluşturur. Görünen öğeleri kolaylıkla gözlemek mümkündür, ancak açıklamalar yapmak o kadar kolay değildir. Örnek olarak Mısır piramitleri görülen öğelerdir, fakat Mısır kültürü için ne anlam ifade ettiğini, ne derece önemli olduğunu tasvir etmek diğer kültürler açısından zordur ve sadece gördükleri kadarıyla yorum yapabilirler (Tiktaş, 2012: 8).

İnsan eliyle yapılan şeyler olarak tanımlanan görünen öğeler; “insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut öğelerdir”. Örgütün fiziksel yapısının mimarisi, dili, örgütün kullandığı teknoloji, kullandığı elbise veya üniformaların şekli, örgütle ilgilihikaye mit ve törenler örgütün fiziksel ve sosyal öğeleridir (Aykanat, 2010: 89). Bunun dışında örgüt üyelerinin ürettiği sanatsal ürünler, örgütün uyguladığı politikalar, davranış biçimlerinin fiziksel yansıması da (iletişim mekanizması ve karar verme) örgütün görünen öğelerini oluşturur. Bazı araştırmacılar da görünen öğeleri teknoloji ve davranışsal örüntüler olarak iki grupta sınıflandırmıştır (Aktemur, 2016: 49-50).

1.2.2.2. Değerler

Değerler, örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş, ulaşılması ve gerçekleştirilmesi hedeflenen, örgüt için önemli olan şeyleri ifade eder. Değerler, örgüt yönetiminde neyin arzulandığı ve örgüt üyelerinin ne istediğini belirten ölçütlerdir. Ayrıca değerler, örgütte karşılaşılan sorunlarla baş ederken uygun yöntem ve çözümlerde yol göstericidir (Şişman, 2007: 94). Değerler, başarı, saygınlık, dürüstlük gibi zor kazanılan soyut davranış biçimlerinden oluşur (Uzun, 2007: 68).

Değerlerin örgütlerdeki en önemli fonksiyonu örgüt üyelerini yönlendirme niteliğidir. Örgütte gerçekleşen olay ve durumların sonuçlarını iyi veya kötü değerlendirme, kontrol etmeimkanı verir. Örgütteki herkesi etkileyebilen ve üyeleri ortak amaçlar doğrultusunda birleştiren öğedir (Kaya, 2015: 17). Değerlerin başka bir fonksiyonu da, örgütte başarıyı amaçlayan, standartları belirleyen ve örgüt üyelerinin hareketlerini sorgulamaya, değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Örgüt üyelerinin davranışlarını anlamada rolü büyüktür ve ayrıca örgüt üyelerinin örgüt için önemli buldukları davranışları tanımlamaya yardımcı olur (Aykanat, 2010: 87).

1.2.2.3. Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar, “belli bir zaman dilimi içerisinde örgütün kendisine mal ettiği, bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan temel var oluş ilkeleri olarak” tanımlanabilir. Örgüt üyelerinin örgüte karşı belli inançları vardır. Örgüt üyelerinin örgütte gerçekleşen davranışların doğru ya da yanlışla ilgili ölçütlerine ilişkin inançlarla, bu inançların üyelerin bireysel inançlarıyla aynı yönde olması güçlü bir örgüt kültürünü oluşturmak için önem taşır (Topal, 2013: 28-29). Temel

varsayımlar, kişiye mahsus düşünce ve yargılardan oluştuğu için yeterince açık olmayıp değişmesi ve tartışılması çok zor bir kavramdır (Kosa, 2010: 11).

Örgüt üyelerinin davranışlarının ve günlük faaliyetlerinin somut olan sonuçlarına etki eden en önemli unsurlardan biri varsayımlardır (Sabuncuoğlu, 2013: 49). Temel varsayımlar örgütlerin sorunlarını çözüme kavuşturduğunda ve arzu edilen sonuçlara ulaştırdığında, zamanla bir varsayım olmaktan çıkıp “gerçekliğe” dönüşmektedir. Örgüt üyelerine karşılaştıkları durumlarda nasıl hareket etmesine ilişkin kalıplar sunar ve örgütün kültüründe kendine yer edinir (Sezerel, 2013: 47).

1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Literatür incelemesi sonucunda, birçok örgüt kültürü modeline rastlanmaktadır. Araştırmacılar, taşıdığı bir takım özelliklere göre örgüt kültürlerini sınıflandırmıştır. Bu çalışma kapsamında da bu örgüt kültürü modellerden en sık başvurulan modellere değinilecektir.

1.2.3.1. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hofstede gerçekleştirmiş olduğu geniş kapsamlı çalışmasında IBM şirketinin 40 ülkede 116.000'den fazla çalışanın değer ve tutumlar arasındaki farklılıkları ölçmeye çalışmıştır. Örgüt üyeleri arasındaki farklılıkların toplumların kültürel farklılıklarından dolayı olduğunu ileri sürerek buna dikkat çekmek amacıyla kültürler arası karşılaştırmalar yapmıştır ve kültür modelini dört boyut olarak açıklamıştır (Can vd., 2006: 417). Buna göre örgütler, örgüt yapısı ve uyguladığı kurallar bakımından birbirine benzer olsada örgütleri birbirinden farklı kılan örgüt üyelerinin kültürleridir. Hofstede örgütü oluşturan üyelerin farklı kültürlerden insanlarla örgüt içinde etkileşim kurmaya ne derecede açık olduğunu belirlemek ve örgütlere bu konuda yol göstermek amacıyla bu modeli oluşturmuştur. Farklı bilim dalları tarafından da kullanılan modelin, boyutları ise aşağıda sıralanmıştır.

1.2.3.1.1. Güç Mesafesi

Toplumun örgütteki gücün eşitsiz dağıldığını kabullenmesi güç mesafesi olarak tanımlanabilir. Güç mesafesi aralığının düşük olduğu örgütteki üyeler “herkesin hakları eşit olmalı” görüşündedir, güç mesafesi aralığının yüksek olduğu örgütlerde “güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olmalı” görüşünü savunmaktadırlar (Öğüt ve Kocabacak, 2008:

151). Güç mesafesi aralığının fazla olduğu kültürlerde gücü az olan bireylerden bazıları bu eşitsizliği kabullenmektedir. Bu bireyler, üstlerinin kararını doğru veya yanlışlığını sorgulamadan üstlerinin konumlarının vermiş olduğu güçten dolayı haklı olduğunu düşünürler (Sargut, 2010: 182). Güç mesafesi hakim olan toplumlarda örgüt içinde eşitsizlikler ve dengesizlik yaşanma durumu daha fazladır. Bu tip kültürlerde bireylerin statüsü önemlidir ve diğer bireylerde buna saygı duymaktadır (Dursun, 2013: 52).

1.2.3.1.2. Erillik - Dişilik

Toplumda cinsiyet rollerinin birbiriyle ne kadar ayrıştığını açıklamaya yardım eder. Erilliğin yüksek olduğu kültürlerde toplumdaki cinsiyet rolleride daha açıktır. Erkekler daha sert, baskındır ve başarıya önem verir. Dişiliğin baskın olduğu kültürlerde ise roller birbirine yakın seviyededir ve hem erkekler hem de kadınlar daha ılımlı olup, hayat kalitesine önem verirler (Akyol, 2009: 73-74). Erilliğin yüksek olduğu kültürlerde zenginlik ve statü önemlidir, bireyler daha cesur davranmaktadır ve maddi başarı çok önemlidir.

1.2.3.1.3. Belirsizlikten Kaçınma

Örgüt üyelerinin belirsiz ya da açıkça tanımlanmamış olay veya durumlara ne kadar uyum sağladığını ortaya koyan zihinsel ve yapısal sistemleri ifade eder. Toplumların yaşam biçimini düzenleyen formal veya informal kurallar, bireyin risk alabilme eğilimleri, bireylerin karşılaştıkları durumlar hoşgörülü karşılama derecesi, kültürlerin belirsizlikten kaçınma seviyesinin düşük veya yüksek olması toplumdan topluma değişebilir (Sığrı ve Ünal, 2006:331). Kültürlerin belirsizlikten kaçınma düzeyleri incelendiğinde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde bireylerin duygularını gizlediği, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde de bireylerin duygularını açıkça gösterdiği ve daha çok kuralcı olduğu gözlemlenmiştir (Demirel ve Tikici, 2004: 53).

1.2.3.1.4. Bireycilik-Toplumculuk

Bu kültürel değişken bir toplumda bireysel değerlerin mi, toplumsal değerlerin mi daha baskın olduğuyla ilgilidir. Bireyin grupla bütünleşme düzeyi şeklinde de tanımlanabilir (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010:5). Bireycilik, bireylerin kendi menfaatlerini örgütün hedeflerinden önce düşünmesidir. Bireysel kültürlerde bireyler, örgütte bir karar verirken kendi bildiğini yapar, diğer insanlardan bağımsızdır ve başarı ön

plandadır (Gemlik vd, 2015). Toplulukçu kültürlerde bireyler belli bir grubun davranışına göre hareket eder. Birey bulunduğu gruba karşı sorumlu hisseder ve diğer üyelerle arasında bağ oluşur, diğer gruplardan ayrılır (Sakal ve Yıldız, 2015: 6613). Bireyci kültürlerdeki insanlar kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak görür ve kendi amaçları doğrultusunda eylemlerde bulunurlar. Toplumcu kültürlerde bireyler kendilerini aile ve diğer gruplara ait hissederler, kendi çıkarları ikinci plandadır.

1.2.3.2. Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli

Amerikalı Sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilen model, literatürde "AGIL Modeli" şeklinde de kullanılır. AGIL Modeli dört fonksiyonun İngilizce baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Bu fonksiyonlar uyum sağlama (adaptation) amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy) şekliyle Türkçeye uyarlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2013: 165). Parsons, modelinde bütün sistemlerin bağlı olduğu başka bir üst sistem ve kendisinde içinde bulunduğu alt sistemlerin olduğunu vurgulamıştır. Sosyal bir varlık olan sistemlerin birbiriyle uyumlu çalışması, diğer sistemlerle bütünleşmesini ve toplumla uyumlu olmasını gerektirmektedir (Eren, 2000: 126).

Tablo 1: Parsons AGIL Modeli

Uyum: Sistemin değişen çevreye uyum sağlama yeteneği	Amaca Ulaşma: Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Bütünleşme: Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	Meşruluk: Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

(Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2013: 166)

1.2.3.2.1. Uyum Fonksiyonu

Uyum fonksiyonu, örgütlerin topluma ve çevresindeki değişikliklere uyum sağlama sürecidir. Örgütler toplumun bir alt sistemidir. Örgütlerin, sürekliliğinin devam ettirebilmesi amacıyla toplumla etkileşim içerisinde olmalı, toplumun ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için çevresini iyi tanımalı, bu yönde araştırmalar yapmalıdır. Örgütler toplumdan belli başlı girdiler alır ve ürettiği ürün veya hizmetide çıktı olarak topluma sunan açık birer sistemdir (Esba, 2009: 39).

1.2.3.2.2. Amaca Ulaşma Fonksiyonu

Yapı olarak karmaşık bir sistem içerisinde bulunan örgütler, üzerindeki yükleri hafifletmek hatta bunu lehine çevirip fırsata döndürmek için analitik düşünerek karar vermelidir (Torres, 2013: 11). Amaca ulaşma fonksiyonu örgütlerin kendilerine ulaşabilecek amaçlar belirleyip, bu amaçları gerçekleştirmek için planlı hareket etmesini ifade eder. Örgüt içindeki sistemlerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ne kadar etkili olduğunu ve ne kadar yeterli olduğunu açıklar. Amaca ulaşma, sistemdeki amaçlardan öncelikli olanları belirleyerek, sistemdeki kaynakları bunlara ulaşabilmek amacıyla kullanmaktadır.

1.2.3.2.3. Bütünleşme Fonksiyonu

Parsons “The Social System” isimli çalışmasında diğer üç sistemin birbiriyle ilişkisinin ve ortak noktalarının bulunduğu ayrıca gerektiğinde eksik yönlerini de birleştiren öğeler olduğunu ifade etmiştir (Sarp, 2016: 18). Bütünleşme fonksiyonu örgüt içerisinde farklı bölümlerde de olsa üyeleri aynı hedefler doğrultusunda bir araya getirme becerisi ve bütünleşmesi şeklinde de tanımlanabilir. Ayrıca bütünleşme, örgüt içindeki bölümlerin birbirleriyle karşılıklı ilişkiler kurmasını ve devam ettirmesini gerektirir.

1.2.3.2.4. Meşruluk Fonksiyonu

Parsons meşruluk fonksiyonunu örgütlerin toplumda kabul görmesi ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, kültürel özellikleri şeklinde tanımlamıştır. Bütün örgütler toplumun birer alt sistemi olduğundan toplumda kendine statü ve yer edinerek varlığını sürdürebilmesi için toplum tarafından tanınıp meşrulaşması gerekir (Esba, 2009: 41). Meşruluk örgütün sosyal sistemdeki yerinin korunması için gerekirse örgütte bazı düzenlemelerin yapılıp bunların korunması olarak da açıklanabilir.

1.2.3.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy çevrenin örgüt kültürü üstünde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamış ve dört farklı kültür biçimi oluşturmuştur (Eren, 2000: 136).

Tablo 2: Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

Çevreden Geri Besleme

	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	Sert Erkek Maço Kültür Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü Havacılık, uzay araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Süreç Kültürü Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

(Kaynak : Eren, 2000: 136).

1.2.3.3.1. Sert Erkek, Maço Kültürü (Yüksek Risk–Hızlı Geri Besleme Kültürü)

Bu kültür tipine, örgüt üyelerinin karar verirken fazla sorgulamak zorunda kalmadığı daha çok riski yüksek sektörlerde rastlanmaktadır. Asker veya polislerin örgüt yapısı bu kültür tipine örnek verilebilir. Bu meslek gruplarında ölümle yaşam arasında bir tercih yapıldığından dolayı karar verirken yüksek risk alınır. Verilen karar sonucunda, genelde görev bitiminde kararın başarılı olup olmadığı konusunda hızlı dönüt alacaktır (Taşçıoğlu, 2010: 21). Bu kültürde hızlı iniş, çıkışlar, beklenmeyen durumlarla karşılaşma olasılığı yüksektir. Yüksek risk alıp başarıya ulaşan bireyler daha da çok cesaretlendirilir.

Bu kültür tipine genelde “büyük yapı projeleri, kozmetik, reklamcılık” gibi sektörlerde karşılaşılmaktadır. Örgütlerin yaptıkları finansal yatırımla doğru orantılı şekilde riskte yüksek olmaktadır. Ayrıca karşılaşılan başarısızlık sonucunda örgüt üyelerinin, örgütten ayrılmasına neden olacağından, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak ve sürdürmek zordur (Çelik, 2007: 51).

1.2.3.3.2. Çok Çalış – Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk-Hızlı Geri Besleme Kültürü)

Bu kültür tipinde yöneticiler karar alırken çok büyük riskler üstlenmezler, çok sayıda karar alırlar. Bu kararlar düşük risklidir ve sonuçların geri bildirimini de hızlı olur (Demir, 2005: 67). Müşteriler ve müşterilerin temel ihtiyaçları daha ön plandadır. Bu tip

kültürlerde müşteri memnuniyetide yüksektir. Ayrıca, örgüt üyeleri çok konuşkandır ve takım çalışmasında önem verilir (Köksal, 2007: 69). Müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin edebilmek için iyi ve doğru takım oluşturup başarıya ulaşmayı amaçlar. Bu nedenle bu kültür tipinde hızlı sonuçlar alabilmek önemlidir.

1.2.3.3.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yüksek Risk –Yavaş Geri Besleme Kültürü)

Endüstri sektöründe kullanılan bu kültür tipinde yüksek riskli fakat geri dönütün yavaş seyrettiği görülmektedir. Başarıya ulaşmak zaman alır ve bunun için teknik yapının sağlam olması gereklidir. Bu tip örgütlerde üyeler, teknik yeniliklere çok açık, keşif yapmakta heyecanlı, ekip çalışmasına yatkın yönetici ve örgüt üyelerinden oluşmaktadır (Esba, 2009: 34). Bu kültürlerde, yapılan planların sonucunu bilmeden büyük yatırımlar yapılır ve sonuca ulaşması uzun zaman aldığı için geri bildirim yavaştır.

1.2.3.3.4. Süreç Kültürü (Düşük Risk–Yavaş Geri Besleme Kültürü)

Bu tip örgüt kültüründe risk düşük ve geri dönüt yavaş olmaktadır. Örgüt üyelerinin ne yaptıklarından ziyade nasıl yaptığina odaklanır. Örgüt üyelerinin davranışları ölçülmeye çalışır, ancak oldukça zordur. Bu örgüt tiplerinde örgütlerdeki hiyerarşi belirgindir ve statüye önem verilir (Köksal, 2007: 70). Devlet kurumları bu tür kültür tiplerine örnek verilebilir. Örgüt üyeleri hızlı üretse de örgüt yapısı bunu engelleyecek türdedir. Bu nedenle örgütte verimlilik ve motivasyon çok azdır. Bu örgütler dışarıya uyum sağlamada zorlanmaktadır. Sigorta şirketleri ve bankalar bu tip kültürlerle örnek olarak gösterilebilir (Görmen, 2012: 39-40).

1.2.3.4. Cameron ve Quin'in Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin verimliliğini artırmak için arayışa giren araştırmacıların, bu konudaki çalışmaları ağırlık kazanmıştır.1960' lı yıllarda Japon şirketleri başarılarıyla dikkatleri üzerine çekmeyi başarmış ve Japon şirketlerinin örgüt kültüründeki farklılıklar başarılarının kaynağı olarak gösterilmiştir. Bu dönemde firmalarda uygulanan Weber in bürokrasi kuramı yeterli görülmemiş ve rekabetçi değerler modeli; Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi olmak üzere dört kültür modeli geliştirilmiştir (Kuşcu, 2011: 34).

1.2.3.4.1. Hiyerarşi Kültürü

Bu kültür tipi, standart kural ve süreçlerden oluşur. Sistemin başarıya ulaşabilmesi için örgütlerde denetim mekanizmasının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Kamu kurumları başta olmak üzere büyük örgütlerde kullanılan bürokrasi kültüründe örgütün devamlılığını sağlayabilmek için yöneticiler ve örgüt üyeleri istikrarlı davranmak durumundadır (Özdemir, 2015: 35). Bu kültür tipinin örgüt yapısının karmaşık olduğu örgütlerde uygulanması daha doğru olacaktır.

1.2.3.4.2. Pazar Kültürü

Piyasada kendilerine önemli ölçüde pay almak isteyen örgütler, pazarlara yoğunlaşır ve genelde sonuç odaklı düşünürler. Bu tip örgütlerde yöneticiler tarafından kararlı ve uzun vadeli planlar yapılır. İşgörenlerin aldığı sorumluluk ve ödüller bireyin örgüte verdiği değerle doğru orantılıdır. Örgütler sert rekabet koşullarından kaçınmaz, aksine başarılı olabilmenin şartı fiyat ve pazarın hakimisi olabilmek için rekabet etmektir. Örgütlerin başarı ölçütü pazarlara girme ve pazardan pay alma stratejisidir. Danışmanlık şirketleri ve General Elektrik şirketi bu tip örgütlere örnek olarak verilebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124)

1.2.3.4.3. Adhokrasi Kültürü

Bu kültür tipi, örgüt üyelerinin karşılaştığı herhangi bir belirsizlik durumunda esnek olabilmek, yenilikçi düşünme ve yaratıcı olmayı öngörür. Örgüt üyelerinden yeniliklere ve yeniliklerin getirdiği risklerle uyum sağlaması beklenir. Yazılım firmaları ve danışmanlık firmaları bu tip örgütlere örnek gösterilebilir (Diker, 2014: 196-197). Örgütsel yapılaşma düşük seviyededir, yöneticilerin rehberlik etmesi beklenmez. Örgüt üyelerinin bireysel yaratıcılık beklenir ve bu yönde teşvik edilir (Kalkan, 2013: 55-56).

1.2.3.4.4. Klan Kültürü

Klan kültür tipinde örgüt üyeleri arasında sıcak ilişkiler birlik ve beraberlik duygusu hakim olduğundan dolayı motivasyon yüksektir. Örgüt üyeleri arasında bağlılık olduğu için takım çalışmasına yatkındırlar. Örgüt üyelerinin hedefleriyle örgütün hedefleri aynıdır, örgüt üyeleri örgüte karşı kendilerini sorumlu ve bağlı hissederler, yöneticiler uzun vadeli düşünerek insan kaynakları gelişimine önem verir. Örgüt üyeleri dışarıdan gelen beklentilere hızlı tepki verebilir ve şartlara kolay adapte olabirler (Kuşçu, 2011: 38-40)

İKİNCİ BÖLÜM

2. ETİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Etik, güçlü bir örgüt kültürünün vazgeçilmez bir unsurudur ve bu açıdan düşünüldüğünde büyük ölçüde yöneticiler tarafından kontrol edilebilecek bir kavramdır. Örgüt üyelerinin algılayabileceği şekilde etik ilkeler oluşturulup örgütteki herkesle paylaşılırsa ve bu süreç etkili bir şekilde yönetilirse etik bir örgüt kültürünün varlığından bahsedilebilir (Claver vd., 2002:15). Etik bir kültüre sahip örgütlerde, günlük faaliyetler etik değerler çerçevesinde gerçekleştirilmektedir ve bu değerler örgütün misyonun da açıkça belirtilir. Bu şekilde, etik değerlerin örgütle bütünleşmesini ve etik değerlerin uygulanabilmesi için etik bir zemin sağlanmaktadır. Ayrıca, bu tür örgütlerde etik sonuçlar örgütün maddi veya manevi çıkarlarından daha ön planda tutulur (Ardichvili ve Jondle, 2009: 229).

2.1. Etik Kavramı

Etik insanların birbirleriyle olan ilişkilerinde belirleyici bir nitelik olan kültürel değerlerin, ahlaki açıdan doğruluğunu ve yanlışlığını inceleyen bilim dalıdır. Kavramın kökeni Yunanca ethos olarak kullanılan ve “insanların yaşadığı yer, töre, gelenek, görenek, alışkanlık” anlamına gelen kelimelere dayanmaktadır (Ay, 2005: 33). Etik insanlığın ilk dönemlerinden beri süregelen ve üzerinde çok tartışılan bir kavramdır. Son 30-40 yıldır çok sayıda bilim dalının konu kapsamına girmiş, işletmelerin ve örgütlerin ilgisini uyandırmıştır. Tanımlama konusunda ise benzerlikler olsada ortak bir fikre varılamamıştır (Sabuncuoğlu, 2011: 1). Etik’i tek başına bir felsefe dalı olarak inceleyen ilk filozof olan Aristo, etiğin tanımını bireyin günlük yaşantısında kendine fayda sağlayacak davranışları öğrenmesi, keşfetmesi olarak ifade etmiştir. Aristo ya göre etik’in yapısını bireylerin fikirleri değilde bireylerin ahlak kurallarına göre davranması belirler (Kozak ve Güçlü, 2016: 31).

Etik insanların birbirleriyle olan ilişkilerin esasını oluşturan sosyal değerleri, kuralları, doğru ya da yanlışları ahlaki bakımdan araştıran bir felsefedir. Daha basit ifadeyle doğru veya yanlışın ölçütleridir (Aydın, 2002: 6). Doğru veya yanlışın ölçütleri de toplumun gelenek ve yasaları tarafından belirlenir. Etik’in yapısını toplumun kültürü, gelenekleri, yasaları oluştursa da etik’in yasalar tarafından kontrol edilmesi zordur. Etik,

bireylerin sergilediği davranışların sonuçlarına odaklanır, ancak kanuni yaptırımını olan davranışlarla mukayese edilecek olursa bireylerin daha erdemli davranmasını gerektirir. Etik, toplumların kendine özgü olduğu için, etik anlayışı da toplumdan topluma değişir. Bundan dolayı toplumların etik veya etik olmayan davranış algılamaları da değişmektedir (Aktaş, 2014: 23).

Etik “bireysel ve sosyal yaşamın hızla akıp değiştiği, yaşam tarzını gereği gibi ölçüp biçecek, gerektiğinde temellendirirken, gerektiğinde eleştiri süzgecinden geçirecek değer sistemleri kolayca yıkıldığından günümüzde tanımlanması en zor terimlerin başında gelmektedir. Bununla birlikte, etik, hayata anlam katan her şey, düşünüş tarzı, ahlaki ilkeler teorisi veya felsefe disiplini” şeklinde tanımlanmıştır (Cevizci, 2002: 1). Etik ilkeler herkes için geçerli olup etik, insan davranışlarını ve eylemlerinin sonuçlarını, çözümlenerek değerlendirir. Bu sonuçları çözümlenmede kullanılan ahlaki terimleri ve bireylerin ahlaki tutumlarının altındaki nedenleri araştırır. Bu aşamada bireyin sahip olduğu ahlak-akıl arasındaki ilişki önem kazanır, birey akılla ahlak arasındaki dengeyi kurup doğru olan davranışı seçip bu çerçevede hareket edebilmelidir (Usta, 2011: 41)

Etik pusulaya benzetilebilir; pusula hedefteki gidilecek yere götürmeden sadece hedefin yönünü gösterir. Etik de, insanların hangi davranışlarda bulunacağını göstermekten ziyade toplum tarafından doğru kabul edilecek davranışa yönlendirmeye çalışmaktadır. İnsanların daha iyi, daha kolay ve refah bir hayat yaşayabilmesi için uygulamalar geliştirmeyi amaç edinir (Doğan ve Karataş, 2011:3). Davranışların neye göre etik olup olmadığını belirlemek için modern felsefi etik iki farklı kuram ortaya atmıştır. Teolojik yaklaşımda, bireylerin sergilediği davranışların etik bir davranış olup olmadığı, bireyin ahlaki özellikleri ve gerçekleştirdiği davranışları gözlemleyerek bunun sonucuna göre değerlendirmek mümkündür. Deontolojik yaklaşımda bireylerin sergilediği davranışların etik olup olmadığı, davranışların esası gereği doğru veya yanlış olarak değerlendirilmektedir (Sert, 2012: 6).

2.2. Etik ve Ahlak İlişkisi

Etik ve ahlak genelde birbiriyle karıştırılır, ancak ortak amaçları vardır. İkisinde insan davranışları ve özelliklerini araştırıp geliştirmeye çalışır. Etik kavramı birçok bilim dalının araştırma konusu olmuştur (Ülman, 2010: 1). Etik geçmişten bu yana

insanların davranışlarının ahlaki bakımdan doğru veya yanlış olduğunu değerlendirir. Ahlak, insanların başkalarıyla ve devlete karşı sorumluluklarını, davranışların istenen yönde olması için toplumda var olan yazılı veya yazısız kurallar bütünüdür. Ahlak; bireylerin diğer bireylere ve topluma olan görevleriyle, bireyin toplumda uyması gereken kuralların tamamını tanımlar, davranışlarında rehberlik eder. Ahlak, toplumun hukuk kurallarıyla yakından ilişkilidir. Hukuk kuralları yazılı olduğu için formal bir yapısı vardır. Ahlak kurallarının yapısında daha çok bireyin içsel yaşantısıyla, bireyin dini inançları da içinde barındıran manevi yaptırımları ifade eder.

Etik bir ahlak felsefesidir, ahlak ise etiğin sadece inceleme konusudur. Etik daha soyut bir kavram olup doğru veya yanlış teorik olarak ifade ederken ahlak, uygulama kısmıdır (Aktaş, 2014: 24). Etik, olası eylem ve eylemlerin sonucuyla ilgili değerlendirme yaparken, ahlak ise bu eylemleri daha önceden belirlenmiş, kabul edilmiş kurallara göre değerlendirir ve değerlendirme yaparken “etik müzakere, ahlak muhakeme” çerçevesinde hareket eder (Kılıç, 2013: 18).

Etik “en üstün ve kutsal değerler olan ahlak, hukuk ve dini değerleri temel alan belirleyici bir olgu” olup başka kavramlarla karıştırılmamalıdır (Çevikbaş, 2006: 267). Etik, “hukuk’a, düşünmeye ve felsefeye dayalı davranış ilkelerini” kapsamaktadır. Etik kurallar evrensel olup ve toplumdaki herkes bu hükümlerden sorumluyken, ahlak kavramı ve ahlak kuralları “göreceli, töresel ve toplumdan topluma” hatta kişiden kişiye değişmektedir (Yurdakul, 2013: 7).

2.3. Etik ve Kültür İlişkisi

Kültürü meydana getiren öğeler, insanların etik algılamalarıyla yakın ilişki içerisindedir. Çünkü insanlar eylemlerini kendi ahlak ve değerleri doğrultusunda gerçekleştirir. Bundan dolayı kültür, insanların sergilediği davranışların belirleyicisidir (Demirhan, 2013: 17). Etik de insanların hayatı boyunca edindiği kültürel deneyimlerinden, birikimlerden oluşur ve davranışları iyi veya kötü ayırt etme fonksiyonu vardır. Bir toplumun kendince onayladığı sosyal normlara uygun davranışlar etik, uymayanlar davranışlar da etik olmayan davranış olarak adlandırılır (Sabuncuoğlu, 2011: 11).

Robertson (2002) kültür ve etik kavramlarını birbirinden bağımsız düşünmenin yanlış olacağını, etik değerlerin kültürden beslendiğini, kültürü temel aldığını

vurgulamıştır. Toplumun etik ilkelerini, toplumun geçmişindeki sosyo-kültürel ve ekonomik düşüncelerinden doğan eserler şeklinde ifade etmiş (Orha, 2013: 35). Kültür, “etik davranışın muhtemel standartlarını, toplumsal yükümlülükleri ve ödevleri” sınırlarını belirlemektedir. Bireylerin hayatı boyunca karşılaştığı durumlarda nasıl hareket edeceğini kültürel değerleri, ahlaki inançlarıyla ve etik değerleri sayesinde edindiği deneyimler yön verir. Bireylerin aldığı kararlarda bu deneyimlerden etkilenir (Arıcan, 2016: 21).

2.4. Etik Örgüt Kültürü

Çok boyutlu bir kavram olan örgüt kültürünün alt boyutu olan etik kültür, örgüt içinde etik davranış veya etik olmayan davranışların kontrolünü sağlayabilmek için oluşturulan “resmi” ve “gayriresmi” sistemleri ifade etmektedir. Resmi sistemler olarak ifade edilen sistemler “etik kodlar, liderlik, yetki yapıları, ödül sistemleri ve eğitim programları” gibi öğeleri içine alırken gayri resmi sistemler “grup davranışları ve etik normlar” dan oluşur. Örgütteki bu sistemler ne kadar çok desteklenirse örgüt üyelerinde etik davranışları gerçekleştirme eğilimi o kadar artar (Treviño vd.,1998: 451-452). Etik örgüt kültürü ahlaki davranışları tanımlar ve örgüt ilkelerine uygun ahlaki davranışları öngörür. Günümüzde bile yapılan araştırmalar etik kültürün varlığını ve ölçülebilirliğini kesin şekilde kanıtladığını söylemek mümkün değildir (Key, 1999: 217). Etik örgüt kültürü, soyut bir kavram olduğu için örgüt üyelerinin bunu ne derecede algıladığının araştırmacılar tarafından ölçülmesi zordur.

Etik kültür, örgütü oluşturan sistemlerin bütününe işleyen bileşenlerden biridir. (Semradovave Hubackova, 2015: 56). Etik örgüt kültürü, örgüt yapısını belirlemeye yarayan kavramları içermekte olup bu kavramlardan düzenli bir sistem ve haritaların oluşturulması adına örgütün etik yapısı, etik niteliği hakkında ipuçları veren çok boyutlu algılama şekillerini kapsar. Örgütle ilgili boyutlar; örgütsel adalet, örgüt üyeleri arasında güven duygusu,örgüt üyelerinin etik konularla ilgili konuşabilme olanağı şeklinde örneklendirilebilir (Kangas vd., 2017:132).

Etik örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarına etki edendeğerler sistemi olarak tanımlanır. Günümüzde örgüt paydaşları, örgüt kültürünün öneminin anlaşılması için örgütlere yaşayan organizma gözüyle bakmaktadır. Bu nedenle dünya çapında büyük örgütler başta olmak üzere örgütlerde sergilenen davranışlarınistenilen yönde

gerçekleşmesi için örgüt üyelerinin sahip olduğu gelenek ve değerlerin önemli rolünü göz ardı etmemelidir. Etik örgüt kültürünü oluşturmuş ve uygulamada kullanan yöneticiler, tüm örgüt üyelerinin takip edeceği bir yol çizmiş ve üyelerin etik davranışlarda bulunması için uygun zemin hazırlamış olacaktır (Apriliani vd., 2014: 228).

Örgütlerde etik kültürün oluşturulmasında iki önemli etken vardır. Bu etkenler, “örgüt içinde etik farkındalığın ağırlık kazanması ve olumlu bir etik iklimin yaratılmasından” oluşur. Etik farkındalık, örgütsel davranışlarda daha çok duyarlılık gerektirir. Etik kültürü oluşturmak ve etik farkındalığı sağlamak için de en büyük görev üst yönetime düşmektedir. Üst yönetim örgütteki bütün üyeleri etik örgüt kültürünün koşulları ilkeleri hakkında bilinçlendirmeli, bu şekilde etikle ilgili uygulamaların daha kapsamlı hale gelmesinden söz edilebilir (Kanten vd., 2015: 1623).

Etik iklim “insanların bir sistemin uygulamalarını ve prosedürlerini karakterize edebilecekleri, psikolojik olarak anlamlı normlar” ve “etik içeriğe sahip tipik örgütsel uygulamaların ve prosedürlerin hakim algılamaları” şeklinde tanımlanır (Victor ve Cullen, 1988: 101). Etik iklim, bireylerin örgüt içinde davranış ve tutumlarına ilişkin, örgütte nasıl hareket edeceğine yönelik uygulama ya da usulleri kapsar. Araştırmacılar, bireylerin davranışlarını büyük ölçüde ahlaki tutumlarının belirlediğini, bireylerin örgütteki uygulama ya da davranış usullerine karşı gösterdiği duygusal tutumları üzerinde ve örgütte gerçekleşen olaylara bakış açısında örgütün etik ikliminin etkisi olabileceğini vurgulamışlardır (Akbaş, 2010: 122). Freeman (1999) etik örgüt kültürünün başlıca özelliklerini şu şekilde sıralandırmıştır (Doğan ve Karataş, 2012: 97-98);

- 1) Yöneticiler etik davranışlar konusunda çalışanlar için birer modeldir.
- 2) Tüm yönetim faaliyetlerinde etik davranışlar esas alınmaktadır.
- 3) Örgütsel davranışları denetleyecek bir etik kurul bulunmaktadır.

Etik değerlerle oluşturulmuş bir örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sosyalleşmesine de yardımcı olacaktır. Değerlere önem veren örgüt üyeleri sadece örgüte değil topluma karşı da daha sorumlu davranacak ve bunu bütün davranışlarına yansıtacaktır. Etik örgüt kültürünü oluşturan örgütlerde örgüt üyeleri örgüt paydaşlarıyla ilişkilerinde de bilinçli

şekilde hareket edecektir (Doğan ve Karataş, 2012: 97-98). Etik bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için öncelikle etik kararlar verebilmek şarttır. Bu nedenle bu çalışmada etik karar verme tanımlanacak ve etik karar verme modelleri incelenecektir.

2.5. Etik Karar Verme

Etik, teoriye dayandığı kadar bir takım uygulamalarla da ilişkilidir. Bu uygulamaların aşamaları görevler, ödevler ve değerlerden oluşur. Etik'in en önemli hedefi herhangi bir karar verirken değerlerini göz önüne alıp doğruyu seçebilmelidir. Örgüt üyeleri, doğru karar verebilmek için hali hazırdaki bilgileri dikkatli irdelemeli, kendi değerleriyle karşılaştırmalı ve buna göre önceliklerini belirlemelidir (Ülman, 2010: 2). Etik karar verme, çelişkili bir durumla karşılaşıldığında mantıklı düşünerek etik açıdan doğru olan eylemi seçebilme sürecidir. Bu süreçte seçenekler akıllıca düşünülmeli ve değerlendirme yaparken etik ilkelere uygun şekilde davranılmalıdır (Akbaba ve Erenler, 2011: 449).

Araştırmacılar, son yıllarda bireylerin örgütlerde hem etik kararlar verebilmesi hem de bireyin davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmek için etikle ilgili birçok araştırma yapmaktadır. Buna göre, bireyin davranışlarının “örgüt üyelerinin özellikleri (bireysel ahlaki gelişme seviyesi gibi) ve örgütsel bağlam faktörleri (ödül sistemi ve etik politikaları da dahil olmak üzere) arasındaki etkileşimden kaynaklandığını” sonucuna ulaşmışlardır. Weber de (1995) örgütün etik değerlerinin, örgüt üyelerinin etik karar alma tutum ve davranışlarını olumlu yönde şekillendirdiğini ifade etmiştir (Ambrose vd., 2008: 324).

Yaşanan örgütsel skandallar sonucu küresel krizlerin önüne geçebilmek amacıyla, etik karar vermenin önemi örgütler için daha da artmaktadır. Etik karar verme kurumsal yönetime sahip örgütler içinde muhasebe, strateji, satış, ar-ge gibi bütün birimleri ilgilendirir. Bundan dolayı, yaşanabilecek olumsuzları önceden fark edip kontrol altına alabilmek, etik bir örgüt kültürü oluşturmak için doğru stratejiler belirlemek ve bu alanda araştırmalar yapmak örgütler için avantaj olacaktır (Göksoy ve Alayoğlu, 2013: 62).

1990' lı yıllardan bu yana örgütlerde etik davranış ve etik olmayan davranışlarla ilgili yapılan araştırmalarda büyük artış gerçekleşmiştir. Bilhassa yaşanan küresel ekonomik krizler ve bunların sonucunda rüşvet, ayrımcılık, yolsuzluk, mobbing gibi

etik dışı davranışların kendini göstermesiyle birlikte örgütler etik kurallara daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin, etik konularla ilgili teori bakımından yetersiz kaldıkları ve etik konularla ilgili kesin kurallar belirli bir sistem olmadığı için bu konuda örgütler bilgi karmaşası içindedir (Palomino ve Canas, 2014: 95). Bu nedenle araştırmacılar, örgüt üyelerinin karar verme sürecinde etik ikilemde kalmadan bireylere yardımcı olması için üyelerin karar verme yeteneğini geliştirmede katkısı olacak ve bireylere kılavuzluk edecek etik karar verme modelleri geliştirmiştir (Sağır, 2006: 119). Bireylerin bir karar verirken vereceği kararın etik bir karar olup olmayacağını önceden anlayabilmesi her zaman mümkün olmayabilir. Bu eksikliği gidermek amacıyla geliştirilen modellerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1. Treviño'nun Ahlaki Karar Verme Modeli

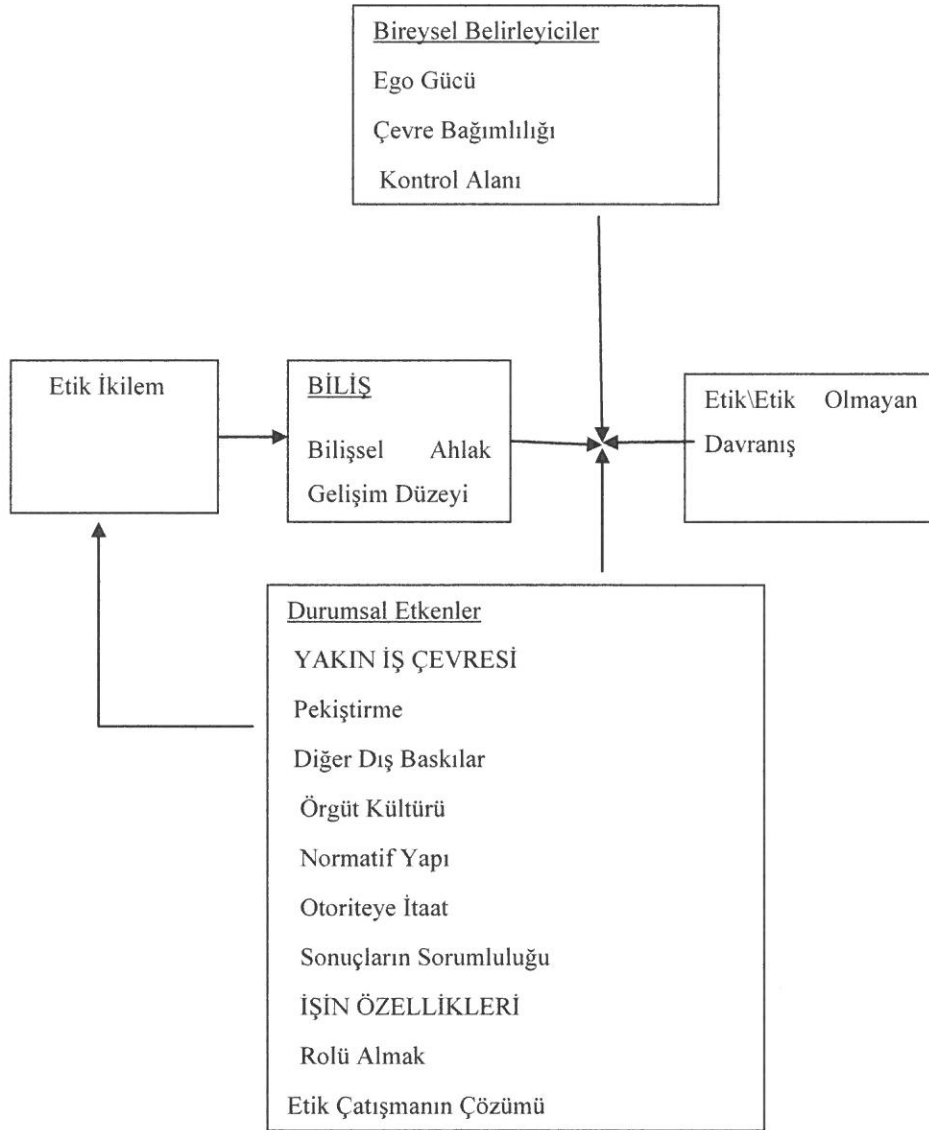
Treviño'nun Kohlberg'in bilişsel ahlak geliştirme modelini temel alarak geliştirdiği bu modelde, kararın doğru veya yanlış olmasını önemli derecede etkileyen faktör bireylerin bilişsel gelişme düzeyidir. Bu model, örgütler açısından yöneticilerin karar verirken etik ikilemler yaşadığında yöneticilerin nasıl düşündüklerini anlayabilmek için teorik anlamda temel oluşturur (Treviño, 1986: 602).

Kohlberg' in bilişsel ahlâk gelişim modeli davranış bilimi ve iş etiği konularında önemli yer edinir. Bu modelde, etik ve etikle ilgili konular, bireylerin çocukluğundan yetişkinliğine kadar basamak basamak öğrenilmektedir. Buna göre bireyler, bir önceki aşamayı gerçekleştirmeden diğer aşamaya geçemez ve bireylerin etik karar vermesi de bireyler hangi gelişim aşamasındaysa kararları da bu aşamalara göre değişecektir. Bu aşamalar, ceza ve itaat aşaması, bireysellik aşaması, kişiler arası karşılıklı beklentiler, ilişkiler ve toplumsal kabul görme aşaması, sosyal sistem ve toplumsal vicdanı sürdürme aşaması, öncelikli haklar ve toplumsal fayda aşaması ve evrensel etik ilkeleri aşaması olarak altı aşamadan oluşur (Bektaş ve Köseoğlu, 2007: 107-108).

Kohlberg' in ahlaki gelişim modeli bireyin örgütte sergilediği davranışları anlamaya katkıda bulunur fakat davranışları sadece Kohlberg'in ahlaki gelişim modeline göre değerlendirmek yetersiz kalır. Bundan dolayı davranışları değerlendirirken bireylerin verdiği kararların altındaki bireysel ve durumsal etkenlerde göz önünde bulundurulmalıdır. Bireysel ve durumsal etkenler, bireyin ahlaki gelişim

düzeyi ile davranışın etik olup olmadığını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Seymen ve Bolat, 2007: 35).

Şekil 2: Trevino'nun Ahlaki Karar Verme Modeli



(Kaynak, Treviño, 1986: 603; Seymen ve Bolat, 2007: 35)

Treviño'nun modelinde örgütteki bireylerin karşılaştıkları durumlarda etik karar alma sürecinde bireysel etkenlerin (ego gücü, çevre bağımlılığı ve kontrol odağı) bireylerin doğru veya yanlış olanı seçmesini etkilemektedir. Bireysel etkenler olarak ifade edilen ego gücü; bireyin kendini denetleme yeteneğiyle ilgilidir. Buna göre, ego

gücü yüksek olan bireylerin, “ahlaki biliş / ahlaki eylem ilişkisinde daha tutarlı olması beklenir” ve doğru kararı alma olasılığı ego gücü düşük olanlara göre daha fazladır. Çevre bağımlılığı; örgütte karşılaşılan belirsiz durumlarda bunu çözmek için bağımlı bireyleri duruma yönlendirmenin daha kolay olacağını ve tutarlı davranacaklarını ifade eder. Kontrol odağı; bireylerin karşılaştığı durumlarda ne derece kontrol uygulayabildiğini ölçmeye çalışır. Buna göre kontrollü davranmayan bireyler sorumluluk almaktan kaçarlar ve karşılaştığı olumsuz durumların sebebini dışsal etkenlere ilişkilendirirler (Treviño, 1986: 602).

Bireyler örgüte kendine özgü düşünce biçimi ve davranış özellikleriyle gelir. Zamanla bireyin bulunduğu örgütteki durumsal değişkenler bireyin davranışlarını, bireyin karar alma sürecini ve ahlaki gelişimini büyük ölçüde etkiler. Bu modeldeki bireyin etik karar alma davranışını etkileyen durumsal etkenler bireyin kendinden kaynaklanmayıp, bireyin dışında örgütle ve örgüt yapısıyla ilgili gerçekleşen durumlarından kaynaklanmaktadır. Bunlar, örgütün yapısıyla ilgili değişkenler, örgütün kültürü, bireyin işle ilgili edindiği tecrübeler, bireylerin sorumluluk alması ve örgütte üzerine düşen rolleri üstlenmesi, bireylerin örgütteki yöneticilere veya üstlerine itaat etmesi olarak sıralanabilir (Treviño, 1986: 602).

Treviño etik karar verme davranışının iki önemli bileşeni bulunduğunu ifade eder. İlk olarak bireyler etik ikilemele karşılaştıklarında herhangi bir eylemi tercih etmelidir. İkinci bileşende etik davranışın “normatif duyuşsal ” tarafı vardır. Buna göre, bireyler gerçekten doğru olan eylemi mi yapıyor, yoksa doğru olduğunu düşündüğü eylemi mi yapıyor, birey bu durumda doğru olanı seçtiği konusunda duygusal olarak aldığı kararı düşünecektir (Treviño ve Youngblood, 1990: 379).

2.6.2. Kaptein Kurumsal Etik Değerler Modeli

Kaptein'in 2008 yılında geliştirdiği kurumsal etik değerler modeli açıklık, yöneticinin uyumu, yönetim uyumluluğu, fizibilite, desteklenebilirlik, şeffaflık, tartışılabilirlik ve onaylanabilirlik olmak üzere sekiz boyuttan oluşmaktadır. Collier' e göre iş ahlakının hakim olduğu örgütlerde örgüt üyeleri bu ahlaki kurallardan etkilenir ve diğer üyeleri etik davranmaya yönlendirirken, etik olmayan davranışlardan kaçınmaktadırlar (Riivari ve Lämsä, 2014: 3). Bu model, toplumdaki bireylerin olduğu kadar örgütlerinde üstün etik değerlere sahip olmasının gerekliliğini vurgular. Örgütün

etik değerlere sahip olması örgüt üyelerini de etik davranmaya teşvik eder ve üyelerin etik dışı davranışlarını engeller. Ayrıca model, örgütteki üstlerin örgüt üyelerinin etik davranmaları için örgütsel koşulları ne derece sağlayabildiğini ve örgüt üyelerini etik davranmaya ne derece teşvik ettiğini göstermektedir. (Kaptein, 2008: 3-4). Modeldeki bu boyutlar, örgüt üyelerini etkileyebileceği gibi örgüt üyeleri tarafından değiştirilip geliştirileceği için önem arz etmektedir. Kurumsal etik değerler modeli, örgüt kültürün etik boyutlarını değerlendirmeye yardımcı olur. Yöneticilerin etikle ilgili konularda bilinçli davranmasına ve hem örgüt üyelerine hem de örgütün tamamına katkı sağlar. Kurumsal etik değerler modelini oluşturan boyutlar aşağıda sıralanmıştır.

2.6.2.1. Açıklık

Açıklık boyutu, örgüt üyelerinin, örgütte nasıl davranacağına ilişkin kural ve beklentilerin açık, anlaşılır olmasıdır. Bu kuralların içeriği örgüt üyelerinin karşılaştıkları etik veya etik olmayan davranışı ayırt edebilecek düzeyde net ve kapsamlı şekilde hazırlanmalıdır. Örgüt içinde, örgütlerin kendine özgü birçok etik sorunla karşılaşmak mümkündür. Örgütte açık ilke ve kuralların olmadığı, her şeyin örgüt üyelerinin kendi inisiyatifine bırakıldığı durumlarda etik dışı davranışların gerçekleştirilme riski de o derecede yüksek olacaktır. Açıklık boyutunun hakim olduğu kültürlerde örgüt üyelerinin uyması gereken etik ilkeler daha açıktır, bundan dolayı belirsizlik azalır ve örgüt üyeleri etik konulara ilişkin sorumluluklarını bildiği için etik ikilemler yaşama olasılığı da azalacaktır (Kaptein, 2008: 924).

2.6.2.2. Yönetimin Uyumu

Yönetimin uyumu boyutu, yönetim kurulunun ve alt kademelerdeki yönetim birimlerinin ne derecede etik ilkeler çerçevesinde davrandıklarını tanımlar (Kaptein, 2010). Üst yönetim, örgütte belirlenen etik kurallara uygun davranmalıdır. Yönetimin beklentileriyle örgüt üyelerinin beklentileri birbirine ne kadar uyumluysa örgüt üyeleri daha çok istenilen yönde, örgütün amaçları doğrultusunda etik davranışlarda bulunacaktır (Kaptein, 2008: 925). Üst yönetim, örgütte etiğin başarılı yönetilebilmesi için büyük önem taşır. Yönetimin etik ilkelere göre hareket etmesi sonucunda, diğer örgüt üyelerinin etik konularla ve örgütle ilgili algılamaları olumlu yönde şekillenir (Treviño vd., 2008: 235).

2.6.2.3. Yöneticilerin Uyum

Yöneticilerin uyumu boyutu, yöneticilerin etik ilkelere ne derecede uygun şekilde davrandıklarıyla ilgilidir. Yöneticilerin, etik davranışlarıyla diğer örgüt üyelerine iyi örnek teşkil etmeleri üyelerin bu doğrultuda etik ilkelere uygun davranması için gereklidir (Huhtala, 2011: 233). Çünkü, yöneticilerin kişisel ahlaki gelişimi ve davranışları etik örgüt kültürünün yaratılıp sürdürülmesinde önemli bir rol üstlenir. Etik örgüt kültürü “resmi yapılar, süreçler, politikalar, örgün eğitim ve geliştirme programları ile üst düzey yöneticilerin tutarlı, değer temelli ahlak davranışı arasındaki uyum üzerine” yapılandırılır. Etik ilkelerin belirlenmesi, geliştirilmesi, uygulanması ve etik dışı davranışların bildirilmesi, diğer faktörlerle uyum içerisinde ve başarılı şekilde yürütülmesi sürecinde de yöneticilere büyük rol düşer (Ardıçlı vd., 2010: 300).

Brown vd., (2006) göre örgüt üyeleri, etik ilkelere bağlı yöneticilerin daha adaletli davrandıklarını ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için daha çok çaba gösterdiklerini düşünür. Etik ilkelere bağlı yöneticilerin olduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin birbiriyle ya da yöneticilerle ilişkilerinde karşılıklı güven duygusu hakimdir ve örgüt içinde sosyal ilişkiler daha güçlüdür (Palomino ve Canas, 2014: 97). Hosmer (1987), örgüt üyelerinin sosyal bir varlık olmasından kaynaklanan nedenlerle rol modele ihtiyaç duyduğunu, bu nedenle örgüt üyelerinin yöneticilerin davranışlarından önemli derecede etkilendiğini ifade etmiştir. Ayrıca, yöneticiler örgütlerde ahlaki standartlar ve ortak amaçlar belirleyip, ona uygun davranmakla yükümlüdür (Jose ve Thibodeaux, 1999: 135).

2.6.2.4. Fizibilite

Fizibilite boyutu, örgüt üyelerinin belirlenen etik ilkelere uyması ve üzerine düşen sorumluluklarını yapabilmesi için gerekli şartların sağlanmasıdır. Kaptein örgüt üyelerinin gerekli “zaman, bütçe, bilgi, ekipman ve sorumluluklarını yerine getirme yetkisi” ne sahip olmadıklarında daha çok etik olmayan davranış sergilediklerini ifade etmiştir (Kaptein, 2008: 925). Kurumsal etik değerler modelinde fizibilite boyutunun önemi büyüktür. Örgüt üyeleri, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için fizibilite şartlarının sağlandığı takdirde üzerinde daha az baskı hisseder. Aksi durumda örgüt

üyelerinin sahip olduğu kaynak sayısı az olduğunda hatalı ve etik dışı davranışlar gerçekleştirme eğilimi de yüksek olur (Kaptein, 2011:518).

2.6.2.5. Desteklenebilirlik

Desteklenebilirlik boyutu, örgütteki yetkililerin örgüt üyelerinin üyelerin etik davranışlarını ne derece desteklediğini tanımlar. Örgüt üyeleri, yetkililerin desteklediği ve yönlendirdiği ölçüde yükümlü olduğu sorumlulukları gerçekleştirmek adına daha çok etik davranışlarda bulunacaktır. Kaptein örgütte önemsenmediğini algılayan örgüt üyelerin kasten örgüte zarar verebileceklerini ve etik olmayan davranışlarda bulunmaya eğilimli olabileceğini belirtmiştir (Kaptein, 2008: 925). Örgüt üyelerinin, etik davranmaya teşvik edildiğinde etik ilkelere uygun davranmak için de daha çok motive olacaktır ve üyeler daha çok etik davranışlarda bulunacaktır. Bu durumda örgüt üyelerinin, etik dışı davranışla karşılaştığında uygunsuz davranışları düzeltme ya da durdurmaya eğilimini de artıracaktır (Kaptein, 2011: 518).

2.6.2.6. Şeffaflık

Şeffaflık, örgüt içindeki bütün üyelerin örgütsel planlar, kurallar ve bunların işleyişiyle ilgili haberdar olması, bilgi sahibi olmasıyla ilgilidir. Örgüt üyeleri örgüt içindeki davranışlarının sonucunu bildiği takdirde yaptığı şeylerden sorumlu olabilir. Yaptıkları eylemlerin ve bu eylemlerin getireceği sonuçlarının farkında olan üyelerinin davranışlarını önceden tahmin edebilme, olumsuz durumları da önceden düzeltme imkanı vardır. Görünürlüğü ve şeffaflığı yüksek olan örgütlerde, diğer üyelerin davranışlarını da kontrol etmek mümkün olabilir. Böylece örgüt üyeleri yakalanmaktan korktukları için etik olmayan davranışları gerçekleştirme olasılığında azalacaktır (Kaptein, 2008: 926). Şeffaflığın yüksek düzeyde olduğu örgütlerde hem yöneticiler hem de örgüt üyeleri, etik yönde davranışlarda bulunmaya daha eğilimlidir (Huhtala vd., 2013: 254).

2.6.2.7. Tartışılabilirlik

Tartışılabilirlik boyutu, üstler tarafından örgüt üyelerinin örgütte etik konuları tartışabilme olanaklarının sağlanmasıdır. Üyeler etik davranışları veya etik olmayan davranışları açıkça değerlendirebiliyorsa örgütte tartışılabilirliğin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Riivari ve Lamsa, 2014: 3). Tartışılabilirliğin düşük olduğu örgütlerde üyeler istemediği davranışlarla karşılaştıklarında bunlara duyarsız kalırlar, eleştirilere kapalıdır ve bu gibi durumlardan kaçınırlar. Bu şekilde bir örgütte

gerçekleşenleri değerlendirme imkanı olmadığı için üyeler, diğerlerinin yaptıkları yanlışlardan ve etik ikilemlerden habersizdirler (Kaptein, 2008: 926).

2.6.2.8. Onaylanabilirlik

Onaylanabilirlik boyutu, örgüt üyelerinin sergilediği etik davranışların yöneticiler tarafından ödüllendirileceğine, etik olmayan davranışların da cezalandırılacağını algılama ve inanma düzeyleridir. Onaylanabilirliğin yüksek olduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin etik davranışlarının artması, etik olmayan davranışlarında azalması beklenir (Kaptein, 2010: 603). Örgüt üyelerinin gerçekleştirdikleri davranışların yöneticiler tarafından onaylandığını algılaması örgütsel bağlılık, örgütsel verimlilik, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel çıktıları da olumlu yönde etkileyecektir. Bu hususta, dikkat edilmesi gereken önemli nokta, bütün örgüt üyelerinin ödül ve cezalardan eşit derecede faydalanacağına yönelik yöneticilerin adil davranacağına inanmalarıdır. Örgüt üyeleri, ödül ve cezaların hangi durumlarda verileceğine ilgili bilgilendirilmesi de gerekir.

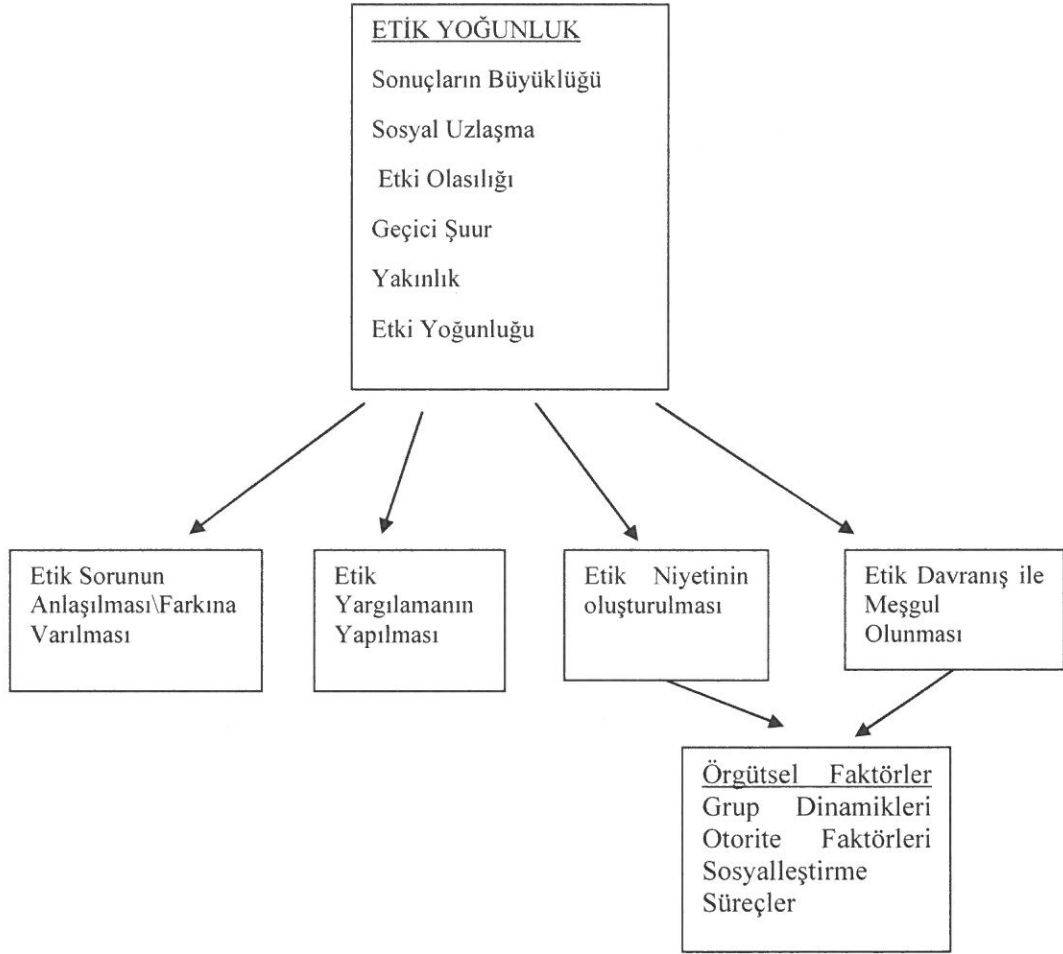
2.6.3. Jones'ın "Etik Yoğunluk" Modeli

Jones, etik yoğunluk modelini Rest'in (1986) dört aşamalı modelini temel alarak geliştirmiştir. Rest'in modeli şu şekildedir (Jones, 1991: 368);

- (a) ahlaki konuyu tanımlama
- (b) ahlaki konu hakkında yargıya varma,
- (c) ahlaki konuları tasarlama kararı (ahlâki niyet oluşturmak) ve
- (d) ahlaki konularda hareket etmek

Etik yoğunluk modeline göre, bir karar verirken kararın etik olup olmaması, farklı durumlar karşısında sorunun kendisine bağlı olarak kararlarında değişebileceğini ifade etmektedir. Jones'un (1991) geliştirdiği model etik sorun üzerine vurgu yapmaktadır ve modelin diğer etik karar verme modellerinden farklı tarafı "etik yoğunluk" olarak adlandırılan değişkenler ekleyip geniş kapsamlı bir sentez oluşturulmasıdır. Bu sırada "sosyal psikolojiden, etikten ve uygulamalı etikten elde edilen kavramlar, kuramlar ve sonuçlardan" faydalanmıştır (Yağmur, 2013: 63-64).

Şekil 3: Jones'ın Etik Yoğunluk Modeli



(Kaynak Jones, 1991: 370; Yağmur, 2013: 64)

Jones'un karar verme modelinde, karar vermeyi etkileyen iki temel öge vardır. İlki, bireyin karar verirken karar verirken konuyu hangi yoğunlukta algıladığıyla ilgilidir. İkincisi de "sosyalleşme süreci, otorite faktörleri ve grup dinamikleri gibi örgütsel" faktörlerden oluşur. Buradaki faktörler örgütte karşılaşılan durumlarda neyin doğru veya yanlış olduğunun ölçütleridir. Yapılan birçok araştırmada, bu faktörlerin etik karar verme sürecini etkilediğine dair sonuçlar elde edilmiştir (Sağır, 2006: 121). Bu etik karar verme modelleri "etik karar vermenin çeşitli bireysel, örgütsel, durumsal ve dış çevresel faktörlerden etkilenen karmaşık bir süreç olduğunu teorik olarak" ifade etmiştir (Jose ve Thibodeaux, 1999: 133-134).

Bireylerin etiksel karar vermesini etkileyen faktörler toplumdan topluma değişiklik gösterir. Verilen kararların etik bir karar ya da etik davranış olduğunu toplum değerlendirir. Hızla değişen çevre, teknoloji ve sosyo ekonomik durumlar da örgütlerin etik anlayışını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Etik olmayan davranışlarla karşılaşıldığında örgüt üyelerine cezai yaptırımda bulunulmaması tekrardan aynı davranışı yapmasına imkan verebilir. Bu gibi etmenlerin de örgütün etik kültürünü olumsuz yönde etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Sağır, 2006: 125)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SORUN BİLDİRME DAVRANIŞI

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle yaşanan hızlı değişimler bilgi, teknoloji, iletişim ve ulaşım başta olmak üzere birçok alanda kendini göstermektedir. Yaşanan hızlı gelişmeler işletmeleri yoğun rekabet ve belirsizlik içerisine sürüklemektedir. Örgütlerin, değişen yoğun rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için etik dışı davranışlara başvurduğu görülmektedir. Bunların ortaya çıkarılmasında sorun bildirmenin önemi büyüktür (Mercan vd., 2012: 168). Teknolojinin etkisiyle basın ya da çeşitli yayın organları vasıtasıyla etik olmayan davranışlar ve olaylarla ilgili haberlerle sık sık karşılaşmaktayız. Rüşvet, zimmete fon veya mülk geçirme, taciz ve çevreye zarar verme gibi bu tür uygunsuz haberleri duymak veya okumak gayet sıradan bir hal almıştır. Karşılaşılan etik dışı davranışlara tepki olarak örgüt üyelerinin sesini duyurmak amacıyla sorun bildirme davranışı ortaya çıkmıştır (Keenan, 2002: 17).

3.1.Sorun Bildirme Davranışının Tanımı ve Kapsamı

İngilizce literatürde sorun bildirme “whistleblowing”, “organizational wrongdoing”, “organizational misconduct”, “malpractice” şeklinde kavramlarla ifade edilmektedir. Kavramın Türkçeleştirilmesinde etik dışı davranışların sözlü veya yazılı olarak, kimliği gizli veya açık biri tarafından örgüt yönetimine veya örgüt dışına bildirilme süreci olarak tanımlanır (Celep ve Konaklı, 2012: 66). Sorun bildirme kavramının karşılığı olarak literatürde farklı Türkçe açılımlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları “ifşa etme”, “bilgi uçurma”, “ihbar etme”, “raporlama”, “ispiyonlama”, “jurnalcilik”, “gammazlama” ve “ajanlık” “muhabirlik”, “bilgilendirme hattı-mekanizması”dır (Yılmaz,2015:63). Kavrama yapılan bazı olumsuzluk yüklemelere karşın bu çalışmada kavramın olumlu yanlarını ön plana çıkartmak ve yapılan tartışmalara bu şekilde bir yön vermek için Türkçe karşılığı olarak sorun bildirmenin kullanılması uygun bulunmuştur.

Sorun bildirme kavramı ilk defa 1963 yılında güvenlik risklerine ilişkin uyarı niteliğinde resmi bir belgede bahsi geçmiştir. İngiliz bir polisin suç işleyen birine karşı iş arkadaşlarını ve toplumu uyarmak için düdük çalmasıyla bu kavram ortaya çıkmıştır. Etik ilkelere ve yasalara uygun olmayan davranış sergileyenleri bir düdük (sorun

bildirme mekanizması) ile durdurmaya yönelik faaliyetleri kapsayan bu eylem tanımlamanın özünü açıklamaktadır (Hersh, 2002: 243).

Enron ve Worldcom şirketlerinde yaşanan muhasebe skandallarının ortaya çıkartılmasıyla sorun bildirme popüler bir hal alarak araştırmacıların ilgi odağı olmuş ve bu konuda yapılan çalışmalarda ciddi anlamda artış gerçekleşmiştir (Aktan, 2006: 1). İşletmelerin ve araştırmacıların son yıllarda dikkatini çeken sorun bildirme kavramı ahlaki karar vermenin yönü olarak nitelendirilmektedir (Tavakoli vd., 2003: 50). İşletmelerin kendi şartlarını iyileştirmek, kontrolü elinde tutabilmek ve etkili yönetim sağlayabilme adına sorun bildirmenin rolünün önemi giderek daha da artmıştır. Sorun bildirme, işletme bütünlüğünün devam ettirilmesi için işletmede karşılaşılan durumlarda birinin gerçeği söyleyip bunun sonucunda doğru veya yanlış ayırt edebilmenin yoludur (Berry, 2004: 1).

Sorun bildirme kavramı için literatürde evrensel bir tanım yoktur. İşgören direncinin yeni bir eylem biçimi ve etik bir örgüt kültürü sağlanması için yönetimle işgören arasında süren sonsuz bir savaş gibidir (Esen ve Kaplan 2012: 34). Sorun bildirme eylemi mevcut veya eski örgüt üyelerinin, yasalara uygun olmayan ve etik dışı davranışlara önlem alabilme yetkisine sahip olan kişilere bildirme sürecidir (Sims ve Keenan, 1998: 411).

Sorun bildirme kavramı için en yaygın ve en fazla kabul gören tanımlama Near ve Miceli (1985) tarafından yapılan “örgüt üyeleri (önceki veya halen) tarafından ortaya çıkarılan yasal olmayan, gayri ahlaki, uygunsuz uygulamaların, olaylardan etkilenebilecek işverenler, kişiler veya örgüt tarafından kontrol altına alınması” şeklindeki tanımlamadır (Yeşiltaş, 2016: 768).

Sorun bildirme “iddia edilen bir suçu (sahtekarlık, hırsızlık vb.), ayrımcılığı (ırk, din, milliyet, cinsiyet vb.) veya misillemeyi; 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 ve/veya şikayet etmek amacıyla yapılan, bir kamu kuruluşundaki ya da özel sektördeki bir kişiyle, kurumla veya örgütle yapılan sözlü veya yazılı iletişim biçimlerini” içerir (Gerçek, 2005: 30).

Sorun bildirme davranışında örgüt üyeleri etik olmayan davranışlar karşısında susmayı tercih ederek kabul etmek yerine buna katılmayı reddeder, önlem almaya ve durdurmaya çalışır. Olası bir zararı en aza indirmek amacıyla kamu yararı için gönüllü olarak ve tamamen iyi niyetle yapılan vicdani ve insani bir tepkidir (Sayğan ve Bedük, 2013: 3-5). Sorun bildirmenin tanımının daha iyi anlaşılması için tanımın öğelerini açıklamak faydalı olacaktır (Aktan, 2006: 21-22):

- Sorun bildirme herhangi bir organizasyonda görülebilecek ve yaşanabilecek bir olgudur. Kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyon olması farketmez; tüm organizasyonlarda sorun bildirme olgusu ortaya çıkabilir.

- Sorun bildirme, yasa-dışı, meşru kabul edilmeyen ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması için yapılır. Bu ikinci unsur içerisinde üç kavram önemlidir:

-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 davranış ve eylemler meşruiyet sorgulamasına tabiidir. Başka bir ifadeyle, organizasyon içerisinde yaşanan davranış ve/veya eylemler meşru kabul edilemeyecek niteliktedir.

- Sorun bildirme 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, sorun bildirmeişlemini gerçekleştiren kişi olabileceği gibi, organizasyon içi ve dışındaki kişiler ve hatta tüm toplum dahi olabilir.

- Sorun bildirme olayını açığa çıkaran kişi bu konuda bir enformasyona sahiptir. Enformasyon sahibi kişi, organizasyonda halihazırda istihdam edilen veya daha önce organizasyonda çalışmış bir kişi olabilir. Çalışanlar dışında paydaşlarında enformasyon sahibi olmaları ve bunu raporlamaları veya ifşa etmeleri sözkonusu 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. Bu açıklamalar çerçevesinde sorun bildirme “içsel sorun bildirme” ve “dışsal sorun bildirme” olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel sorun bildirme, raporlama ve ifşanın organizasyon üst yönetimine bildirilmesi; dışsal sorun bildirme ise raporlama ve ifşanın dış siyasal otoritelere ya da medyaya yapılmasıdır.
- Sorun bildirme olayında açığa çıkarma veya raporlama eylemi münhasıran denetim ve kontrol için görevlendirilmiş kişiler dışında “gönüllü denetçiler” tarafından yapılmaktadır.
- Sorun bildirme olayında, olayın açığa çıkarılmasında “zorlama” veya “zorunluluk” değil tam aksine “gönüllülük” esastır.

Sorun bildirme, örgütün hedeflerine aykırılık amacı taşımadan ve üçüncü şahıslara ya da çevreye zarar verme gibi kötü niyetle yapılan eylemleri içermez. Çünkü art niyetli ve başkasına zarar vermek için yapılan eylemlere toplumumuzda ispiyonculuk ve muhbirlik gibi olumsuz anlamlar yüklenir (Taş, 2015: 8). Sorun bildirmeyi bu tanımlardan farklı kılan, bireyin örgütsel bağlılığının sonucu ve örgüte sadakatinin göstergesi olarak tamamen bireylerin ahlaki sorumluluklarının gereği yaptığı vicdani bir eylem olmasıdır (Aktan, 2006: 34). Bu şekilde olumlu amaçla taşıyan bir eylem olması nedeniyle, bu çalışmada kavramı neden sorun bildirme olarak açıkladığımızı göstermektedir. Sorun bildirme, bireylerin kişisel veya maddi çıkarlarından önce örgüt ya da toplumun yararına davranışlar sergilemesi daha önemlidir. Sorun bildirme, örgüt yapısının kalitesini artırması için de önemli bir faktördür. Örgütte gerçekleşen etik dışı davranışlara karşısında sorunları büyümeden çözmek ve sorunu durdurma amacı taşıdığından proaktif bir davranış niteliğindedir.

Sorun bildirme örgütler için çok alışılmış bir tepki değildir. Geleneksel yönetim anlayışına sahip bazı araştırmacılar sorun bildirmeyi sadakatsizlik gözüyle bakmakta ve sorun bildirenlerin cezalandırılmasını gerektiğini öne sürmektedir. Modern yönetim anlayışına sahip araştırmacılar sorun bildirenlere çok değer vermektedir. Modern yöneticilerde, sorun bildirme eylemini gerçekleştirenlerin örgüt içinkendilerini feda ettikleri ve örgüte katkıda buldukları görüşü hakimdir (Demirtaş, 2014: 137).

Sorun bildirme, bireyin davranışlarının yönünü gösterdiği için bir anlamda bireyin örgüt içinde kendi kişiliğini ortaya koyma şeklidir. Böylelikle örgüt yapısı ve bireyler arası ilişkiler daha sağlıklı hal alır. Sorun bildirme, etik dışı davranışların belirlenmesini sağlasa da örgütte bunun eyleme geçirilmesi çok da kolay bir süreç değildir. Özellikle karmaşık bir yapıya sahip olan büyük örgütlerde etik dışı davranışların ortaya çıkartılması ve bunun kontrolü daha da zordur (Chen ve Lai, 2014: 327-328).

3.2. Sorun Bildirme Davranışının Süreci

Sorun bildirme davranışının gerçekleşmesinde sorun bildirenler örgütte ahlaki açıdan kabul edilemeyecek etik dışı davranışa şahit olmakta ve bunu durdurmak için bir arayışa girmektedir. Sorun bildirenlerin, örgütün ya da örgüt üyelerinin yararı için çabalaması sorun bildirmeyi herhangi bir olumsuz davranıştan ayırmaktadır (Celep ve Konaklı, 2012: 67).

Örgütte meydana gelen etik dışı davranışların ya da yanlış uygulamaların örgüt üyeleri tarafından fark edilmesi ve sonrasında sorun bildirme eyleminin gerçekleştirilmesi sürecinde örgüt üyesinin geçtiği aşamaları Trevino ve Nelson (2004) şu şekilde sıralamıştır (Özler vd., 2010: 172):

- İlk olarak ilgili yöneticiye başvurmak,
- Ailenizle bu konuyu tartışmak,
- İlgili yöneticinin soruna duyarsız kalması sonucu diğer kademedekilerle ilişkiye 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,
- Örgüt dışındaki ilgili herhangi bir kişiye ya da kuruma başvurmak ve işten ayrılmak.

Örgütle ilgili bilgilerin korunup örgüt içinde kalması mı, yoksa etik ilkelere uygun hareket edip sorun bildirme davranışının gerçekleştirilmesinin mi doğru olduğu işletmeler ve araştırmacılar tarafından çok tartışılan bir konudur. Bu doğrultuda Hartmann (1971) sorun bildirmenin sadakatsizlik olduğu görüşündedir ve örgütle ilgili

bilgilerin örgüt içinde kalması gerektiğini ifade etmiştir. Bu tür negatif düşünceleri çürütmek amacıyla farklı görüşler ortaya çıkmış ve örgüt üyelerinin kamu yararına davranışlar sergilemesinin daha önemli olduğu, sadakatin bireysel veya örgütsel sadakate indirgenemeyeceğini ifade etmişlerdir (Kelebek, 2016: 25).

Sorun bildirme davranışı gerçekleştiğinde bazı yöneticiler, bunu kendi sistemlerine yapılmış bir tehdit olarak algılayabilirler. Çünkü sorun bildirme bireylerin korku ve şaşkınlık gibi duygularını uyandırabilir. Etik dışı davranışı gerçekleştirenler doğru davranışı seçmekte başarısız olmak ya da herhangi bir olumsuz durumu yaşamaktan korkabilir. Bu durumda kendilerini korumak için duygusal bir tepki olarak sorun bildirenlere misilleme yapabilmektedirler (Sumanth vd., 2011: 167-171).

Bilhassa kapalı kalmış kültürlerde de olumsuz algılanan sorun bildirme eylemi sonucunda sorun bildirenler işten atılma, ücret ya da sorumluluklarının azaltılması, örgütten ve toplumdaki dışlanma gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilir. Sorun bildirme davranışı sonucunda sorun bildiren bireyler bulunduğu örgütü veya toplumu korumak için zararlı, yasadışı olan uygulamaları gerçekleştiren kişiyi ya da etik dışı davranışı engellemeyi ve durdurmayı amaçlar. Bundan dolayı bireylerin çıkarları değil örgüt çıkarlarını gözetilir (Demirtaş, 2014: 139).

Örgüt üyelerinin, örgütte sorun bildirme sonucunda oluşan sorunları çözmek için önünde dört yol vardır (Gerçek, 2005: 36):

1. 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.
2. 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.
3. Tüm çalışanların, kaygılarını dile getirmek için üst düzey yöneticilere anlamlı erişim olanakları olmalıdır. Lafta kalmayan erişim olanağı, eleverene 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.

4. Ayrıca, tüm yanlışlıkların ortadan kaldırılmasına imkan olmadığı gerçeği kabul edilmelidir. Çok güçlü etik kültürüne 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.

Sorun bildirme davranışına bazı olumsuz anlamlar yüklenmekte ve bu eylemi gerçekleştirdikten sonra diğer örgüt üyelerinden, amirlerinden, yöneticilerinden ya da örgüt dışından olumsuz tepkiler alabilir. Gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamında etik değerlere önem verilmeyen kültürlerde bu duruma daha çok rastlanılmaktadır. Başkalarına zarar vermek amaçlı yapılan açığa çıkartma ve olumsuzluk çağrıştıran kavramlarla sorun bildirme arasındaki ayırım yapılmalıdır. Sorun bildirme, yasalara uygun şekilde yapıldığı takdirde örgüte sağlayacağı katkılardan dolayı örgüt üyeler bu konuda cesaretlendirilmeli ve bilinçlendirilmedir (Bakar, 2012: 4). Sorun bildirme davranışının yerleşmediği kültürlerde ve sorun bildirme sonrası sorun bildireni yasal korumanın olmadığı durumlarda bireyler aşağıdaki gibi olumsuz davranışlarla karşılaşabilir (Taş, 2015: 20) :

- Misillemeye maruz kalmak,
- Meslektaşlarını şüpheli ve zor durum da bırakmak,
- Kendisinin ve yakın çevresinin tehlikeye düşmesi,
- Rutin ve günlük aktivitelerin kesintiye uğraması,
- Tacize uğrama,
- Dışlanmaya maruz kalma,
- İstifaya zorlanma,
- İşten çıkarılma,

- Ayrımcılığa maruz kalma,
- Tehditlere maruz kalma,
- Daha düşük bir pozisyona geçirilme,
- Olumsuz imaj,
- Sağlık sorunlarında artış,
- Ast-üst ilişkilerinde bozulma,
- Psikolojik yıldırma,
- Kariyerini riske atma,
- Maaşında azalma,
- Stres,
- Arkadaşlık ilişkilerinin bozulmasıdır.

İşgörenler diğer örgüt üyelerinin ve yöneticilerinin olumsuz tepkilerinden ve misilleme yapacaklarından korktukları için sorun bildirmek istemeyebilir. Sorun bildirenlerin % 90'ından daha fazlasının iş hayatındaki kariyerleri erkenden bitmekte, çeşitli tehditler alabilmekte, toplumdan dışlanmak hatta evliliklerinin bitmesi gibi aile hayatını da etkileyebilecek olumsuz davranışlara maruz kalabilmektedir (Chiu, 2003: 65-66).

Sorun bildirme bir nevi örgüt yapısının sorgulanması ve örgüte meydan okuma biçimidir. Bilhassa sorun bildirme konusu örgüt için gerekli olan, değiştirilmesi zor ve önemli bilgileri içeriyorsa örgüt sorun bildirme karşısında daha hassas davranacaktır. Böyle bir durumda örgüt, bu eylemi tehdit olarak algılar ve sert tepki gösterebilir. Sorunu bildiren ne derece tehditkar olursa örgüt değişime o derece direnecektir (Miceli ve Near, 2002: 457-458).

3.3. Sorun Bildirme Davranışının Türleri

Sorun bildirme davranışının içsel sorun bildirme ve dışsal sorun bildirme ve kayıtsızlık olmak üzere üç boyutu vardır. Yaygın olarak içsel sorun bildirme ve dışsal sorun bildirme davranışı kullanılır (Kelebek, 2006: 31-32). Bununla birlikte örgüt

üyeleri etik dışı davranışla karşılaştıklarında, farklı nedenlerden dolayı kayıtsız kalabilir (Keil, 2010: 791-796).

3.3.1. İçsel Sorun Bildirme Davranışı

Örgüt üyelerinin tanık olduğu etik dışı davranışları örgüt içindeki yönetici veya yetkili kişilere bildirerek davranışın düzeltilmesi ve durdurulması için örgütte gerçekleşen her türlü bildirim içsel sorun bildirme olarak tanımlanır. Örgüt üyesi amirlerine etik olmayan davranışı bildirdikten sonra amiri gerekeni yapmıyorsa amirinin bir üstüne de bunu iletebilir (Eren ve Orhan, 2013: 461).

İçsel sorun bildirmeye karar verildiğinde örgüt üyeleri ilk olarak gördüğü etik olmayan davranışı algılayıp zihninde kendine göre yorumlayıp değerlendirir. Bu değerlendirme aşamasında örgüt kültüründen, kültürel değerlerinden, toplumdan etkilenecek davranışı gerçekleştirir ve bunu üstleriyle paylaşır. Üstleri de davranışı örgüt kültürü ve örgüt politikaları çerçevesinde değerlendirir. Üstlerin sorundan haberdar olduktan sonra sergilediği davranış ayrıca örgütsel davranış biçiminin bir göstergesidir. Üstler bu davranışı ciddiye alıp çözüm odaklı hareket ederse bu süreç örgüt içinde son bulacaktır. Ancak üstler sorunu dikkate almayıp sorunu bildiren örgüt üyesini işten çıkartma, susturmaya çalışma gibi olumsuz davranışlarda bulunursa örgüt üyeleri dışsal sorun bildirme yoluna başvurabilir (Bakar, 2012: 6).

Etik dışı davranışların açığa çıkartılabilmesi için örgütte açık kanalların varlığı ve kanalların kullanılabilmesi amacıyla elverişli bir ortamın olduğu örgüt kültürünün bulunması gereklidir. Böylece astlarla üstlerin arasındaki iletişim kanalları açık olacak ve bireyler yukarı doğru iletişim biçimini kullanarak sorun bildirme eğiliminde olacaktır. Bireyler, bu durumda çoğunlukla içsel sorun bildirme davranışını tercih edecektir (King, 1999: 324). Çoğu araştırmacı, sorun bildirmeye karar verildiğinde başlangıçta içsel sorun bildirme yapılması gerektiğini belirtmektedir (Chen ve Lai, 2014: 331). İçsel sorun bildirme sorunların erkenden fark edilmesine yardımcı olur ve bunların düzeltilmesi için yetkililere fırsat verir. Örgütlerde olumsuz durumlar yaşanmasını engelleyip kamuoyuna ve hükümet yasalarına aykırı davranışlarında olası zararlarının önüne geçer (Berry, 2004: 1).

3.3.2. Dışsal Sorun Bildirme Davranışı

Örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde meydana gelen etik dışı durumu örgüt dışında yetkili mercilere bildirme sürecidir. Bu merciler polis, medya, adli kurumlar veya devletin herhangi bir birimi olabilir. İçsel sorun bildirme yapılmadan dışsal sorun bildirmeyi gerçekleştirmek doğru bir davranış olarak karşılanmaz. İçsel sorun bildirmenin yetersiz kaldığı durumlarda dışsal sorun bildirmeye başvurulmalıdır (Eren ve Orhan, 2013: 461).

Sorun bildirme davranışı bireylerin duygu durumu yönünden incelendiğinde “umut” hissi bireyleri içsel sorun bildirmeye, “öfke” hissi de bireyleri dışsal sorun bildirmeyi kullandığı görülmektedir (Özler vd., 2010: 171). Sorun bildirmenin intikam gibi kişisel duygular ya da kişisel çıkarlar yüzünden mi yapıldığı, yoksa gerçekten örgütte etik olmayan davranışın varlığından dolayı mı yapıldığından emin olmak gerekir. Aksi takdirde hatalı bir davranış örgütün yıllardır sürdürdüğü halkla ilişkiler pazarlama vb. politikalarına ve örgütsel imajına zarar verip geri dönüşün zor olacağı durumlarla karşı karşıya bırakabilir (Tavakoli vd., 2003: 50). Özellikle dışsal sorun bildirme davranışı sonrasında bir skandalın ortaya çıkartılması işletmeyi karmaşaya sürükleyip iflasa kadar götürebilir ve sonuç olarak binlerce işgören işini kaybedebilir (Hoffman ve Schwartz, 2015: 780).

Bireylerin bulunduğu örgüt dışında ailelerine, meslek gruplarına ve diğer dış paydaşlara karşı sorumlulukları vardır. Bundan dolayı bu gruplara karşı bağlılık hissedebilir. Bu da bireyleri örgüte mi yoksa örgüt dışındaki gruplara bağlılık veya sadakatli davranması gerektiği konusunda psikolojik bir çatışmanın içine sürükleyebilir. Örgüt dışındaki gruplardan meslek grupları örnek verecek olursak meslek grupları karşılaşılan etik dışı davranışların kendi gruplarına bildirilmesini isteyip bu davranışı destekleyebilir (Lewis, 2011: 77).

Örgütteki etik dışı davranışlar örgüt üyelerine ve kamuya zarar verecek türden davranışlarsa muhtemelen dışsal sorun bildirme gerçekleşir (Gökçe, 2014: 266). Örgüt üyeleri yaşanan etik dışı durumların yöneticilerinin ilgisini çekmeyeceğini, dikkat etmeyeceğini ve örgütte yanlış düzeltmek bir şeyler yapılmayacağını gördüğünde dışsal sorun bildirmeye başvurabilir. Özellikle karmaşık yapıları olan büyük örgütlerde

herkesin onaylayacağı bir davranış olamayacağı için örgüt üyeleri etikle ilgili sorunları yöneticilere bildirdiğinde tepkisiz kalabilirler (Barnett, 1992: 950).

Yapılan araştırmalarda dışsal sorun bildirmeye başvuran bireylerin içsel sorun bildirmeye başvuran bireylere göre daha fazla misillemeye maruz kaldığı gözlemlenmiştir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 282). Yöneticilerin sorun bildirme davranışını desteklemediği ve örgüt üyelerine sorun bildirme davranışı sonrasında güven duygusunu hissettiremediği durumlarda örgüt üyeleri dışsal sorun bildirmeye eğilimli olabilir. Örgüt üyeleri sorun bildirme davranışı ve davranış sonrasında yasal olarak ta korunmalarının olmadığıda da yine dışsal sorun bildirme davranışında bulunabilir.

Dışsal sorun bildirmeyi etkin şekilde yürütebilmek için sorun bildirenin elinde güçlü kanıtlarının ya da güçlü şahitlerinin olması gereklidir. Dışsal sorun bildirmenin gerçekleştirilmesinde medyanın da önemli rolü vardır. Bireyler sorun bildirme aracı olarak medyayı kullanabilir. Sorun bildirme sonucunda örgütte sorun bildirenleri korumak için yeterli şartların bulunmadığında dışsal sorun bildirme kullanımını artış gösterir (Taş, 2015: 14-15).

Sorun bildirenler, sorun bildirme davranışı sonucunda üstlerinden ya da diğer örgüt üyeleri tarafından dışlanma, psikolojik baskı gibi olumsuz duygulara maruz kalabilir. Yaşanabilecek bu olumsuz tepkilerden korkan üyelerin cesareti kırılır ve sorun bildirme davranışından vazgeçebilir (Güvercin, 2016: 13). Örgüt üyelerin sorun bildirme sonrasında misilleme ya da herhangi bir olumsuz durumla karşılaşacağından şüphe duyması sorun bildirme eylemini gerçekleştirmesini etkileyebilmektedir. Öncelikle içsel sorun bildirme davranışını başvurduktan sonra etik ilkelere uygun bir sonuç vermediğini gören örgüt üyelerinin, örgütsel adalet ve etik programların varlığına yönelik algılamaları da olumsuz yönde etkilenebilir (Sayiner, 2016: 125).

Örgüt üyeleri örgütteki yanlış uygulamalar karşısında farklı tepkiler gösterebilir; örgütten çıkabilir, sorun bildirme eylemini gerçekleştirebilir ya da sessiz kalabilir. Uzun süredir örgütte yer alan üyeler değişikliği gerçekleştirecek gücü elinde bulundurdukları için daha çok sorun bildirme davranışını seçebilir (Mesmer Magnus ve Viswesvaran, 2005: 280). Ancak sorun bildirme sonucu yöneticiler bu konuyu düzeltmek için adımlar atmadıysa, örgüt üyelerinin örgüte dair kötü algıları oluşur ve bireyin üstlerine duyduğu

sadakat azalabilir. Bu durumda daha sonra etik olmayan davranışlarla karşılaştığında üyeler sessiz kalmayı tercih edebilir. Yapılan araştırmalarda etik dışı davranışın gerçekleştiği örgütlerde örgüte sadık üyelerin sessiz kalmayı tercih ettiği gözlemlenmiştir (Lewis, 2011: 77).

3.3.3. Kayıtsızlık Davranışı

Örgüt üyelerinin bazı durumlarda etik dışı davranışları bildiği halde üstlerine söylemeye cesaret edemedikleri ve gizledikleri gözlemlenmektedir. Bazı örgüt üyeleri sorun bildirme davranışına olumsuz bir tutumla yaklaşabilir, sorun bildirmenin kendisi için güvenilir olmayacağını düşünür ya da sorun bildirme davranışından kanıtlama sürecini maliyetli olarak gördüğünden dolayı kayıtsız kalmayı tercih edebilir (Keil, 2010: 791-796). Örgüt üyeleri kayıtsız kalmayı tercih ederse, etik dışı davranışların tespit edilmesi çok zor olabilir ve bu örgütün gelişiminde büyük bir engeldir. Üyeler sorun bildirme davranışı sonucu üstlerinin etik dışı davranışı durdurma yönelik bir müdahalede bulunmayacağını düşünerek de kayıtsız kalmayı tercih edebilir. Bu noktada üstlerin örgüt üyelerini cesaretlendirmesi ve bilgilendirmesi önem taşır. Üstlerin, sorun bildirme davranışı sonucunda olumsuz sonuçlar yaşamayacaklarına dair örgüt üyelerine güven vermeleri gerekir. Ayrıca üstler, sorun bildirme davranışının önemini vurgulamalı ve bu davranışı desteklediği konusunda örgüt üyelerini bilinçlendirip üyeleri sorun bildirme davranışına teşvik etmelidir.

3.4. Sorun Bildirme Davranışının Öncülleri

Yapılan araştırmalarda sorun bildirmenin bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik, örgütsel bağlılık gibi birçok değişkenden etkilendiğini gözler önüne sermiştir. Bunların dışında bireylerin davranışlarının toplumun kültüründen ve sosyal deneyimlerinden etkilendiği de dikkate alınmalıdır (Chiu, 2003: 66).

Near ve Miceli (1987) sorun bildirme sürecini etkileyen faktörleri bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörler şeklinde sınıflandırmıştır (Akt, Barnett, 1992: 949).

3.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireylerin, ahlaki değerlerine bağlılığı, ahlaki akıl seviyesi, yaş, cinsiyet gibi kişisel özelliklerini kapsar. Sorun bildirme eylemini

gerçekleştirenlerin çoğu ahlaki değerlere yüksek derecede bağlıdır ve ahlaki konulara karşı daha duyarlıdır (Gökçe, 2014: 264). Sorun bildirme davranışını etkileyen başlıca bireysel faktörler aşağıda ele alınmıştır.

3.4.1.1.Yaş

Kohlberg bireylerin ahlaki gelişimini yaşla ilişkilendirir ve sorun bildirme davranışını gerçekleştirenlerin yaşça büyük bireylerin bağlı olarak sorun bildirmeye daha eğilimli olduklarını ifade etmiştir. Buna göre genç işgörenler kariyerlerini riske atmamak için daha az sorun bildirme eğilimindedirler (Jos, 1989: 555).

3.4.1.2.Cinsiyet

Araştırmalar kadınların daha çok içsel sorun bildirme mekanizmalarını, erkeklerin dışsal sorun bildirme mekanizmalarını kullandığını ortaya koymuştur. Buna göre erkeklerin daha çok dışsal sorun bildirme kanallarını kullanarak örgütsel politika ve yönetim ilkelerine daha az bağlı olduğu söylenebilir (Dworkin ve Baucus, 1998: 1283).

3.4.1.3. Çalışma Yılı

Aynı işyerinde uzun zamandır çalışan bireylerin işyeriyle arasında örgütsel bağlılık oluşur, örgüte karşı daha sadık davranırlar. İş tecrübesine sahip oldukları için iş ortamı ve örgüt standartları hakkında daha fazla bilgiye veya güce sahip oldukları için sorun bildirme işleyişini bilir. Bundan dolayı sorun bildirmeye daha eğilimlidir (Ahmad vd., 2010:11).

3.4.1.4. Eğitim

Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler örgütte gerçekleşen yanlış davranışları fark edip bu davranışı değerlendirir. Dolayısıyla hesap verme kanallarını kullanmaya ve sorun bildirme davranışına daha eğilimlidir (Sims ve Keenan, 1998: 413). Eğitim seviyesi düşük olanlar içsel sorun bildirme kanallarını riskli gördükleri için genelde dışsal sorun bildirme kanallarını kullanırlar. Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler içsel sorun bildirme kanallarına daha fazla güvenir, bu kanallar üstler tarafından engellenmişse ve üstler bireylere yanıt vermiyorsa gördükleri yanlış davranışları nereye bildirecekleri konusunda da daha bilgi sahibidir (Dworkin ve Baucus, 1998: 1284).

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Sorun bildirme davranışını etkileyen örgütsel faktörler, örgütün kültürü, yapısı ve liderlik tarzı ve tutumları gibi özellikleri kapsar. Örgütün sorun bildirme davranışına ve sonrasında vereceği tepkiler örgütsel faktörlere göre değişir. (Gökçe, 2014: 264). Sorun bildirmeye konu olan etik dışı davranış örgüt kültürünü ve iklimini de etkileyebilir. Sorun bildirme davranışının olumlu sonuçlar verebilmesi için destekleyici bir örgüt kültürü ve örgüt ikliminin varlığı önemlidir. Aşağıda sorun bildirme davranışını etkileyen bazı örgütsel faktörlerden bahsedilecektir.

3.4.2.1. Etik Kültür

Etik kültür, bu çalışmanın temel konusu olduğundan ikinci bölümde konuya genişçe yer verildiği için burada tekrardan söz edilmeyecektir.

3.4.2.2. Etik İklim

Etik iklim, örgütsel kültürün etik boyutu şeklinde açıklanabilir. Bireylerin örgütte yaşadıklarını ve örgütsel şartları kendine zihninde yorumlayıp örgüte ilişkin oluşturduğu algılardır (Sayğan ve Bedük, 2013: 8). Bununla birlikte bireylerin örgütte uymak zorunda olduğu kurallar vardır ve bu davranışları etik iklim etkiler. Örgütte rahat, güvenilir bir etik iklimin oluşturulması bireylerin etik davranması ve doğru davranışı seçebilmesi için önemlidir (Kelebek, 2016: 22).Güvenilir ve destekleyici etik iklim algılayan bireyler etik dışı davranışları bildirme eğilimindedir (Demirtaş, 2014: 140).

3.4.2.3. Yöneticinin Tutumu

Bazı yöneticiler sorun bildirme eylemini ve sorun bildireni örgütün otoritesini, imajını zedelediğini düşünüp örgüt için bir tehdit olarak değerlendirmektedir (Keenan, 2002: 18). Örgüt üyeleri örgütte yaşanan yanlış uygulamalarla karşılaştığında sorun bildirme ve bildirmeme gibi iki etik karardan birini seçmek durumundadır. Yasaların örgüt üyelerini misilleme vb. olumsuz durumlardan koruduğu takdirde üyeler sorun bildirme için istekli olacaktır. Bazı araştırmacılar sorun bildirmeyi etik olmayan bir davranış olarak nitelendirdikleri için örgüt üyesi sorun bildirmeye karar verdiğinde şahit olduğu yanlış uygulamalarla ilgili elinde güçlü kanıtlar olmak zorundadır. Çünkü yöneticiler sorun bildiren örgüt üyelerini haksız bulabilir ya sorun bildiren üyeleri tehdit

olarak algılar ve örgütten uzaklaştırmak için farklı misilleme biçimlerini kullanabilir (Dworkin ve Baucus, 1998: 1281).

Sorun bildirme davranışının olumlu sonuçlanabilmesi için etik olmayan davranışları erken fark etmek gereklidir. Bunu sağlayabilmek de örgütteki bireylerin birbirleriyle ve yöneticilerle kurduğu iletişimin kalitesiyle ilişkilidir (Başol ve Karatuna, 2015: 159). Yöneticiler, iletişim kanallarını sağlıklı şekilde işleyişini sağlamak için örgüt üyeleriyle birlikte etik ilkelere uygun model hazırlayabilir, böylece üyeleri sorun bildirmeye teşvik edebilir. Bu şekilde örgüt üyeleri daha çok sorun bildirme davranışına başvuracaktır (Liu vd., 2015: 116).

3.4.3. Durumsal Faktörler

Örgütte karşılaşılan yanlış uygulamaların, bireylerin bu yanlışlara doğrudan kendisinin mi şahit olduğu, başka örgüt üyelerinde yanlış uygulamalara katılıp katılmadığı gibi sorular ve sorun bildirme davranışının örgüt içine veya dışına mı yapılacağı gibi sorun bildirme davranışı üzerinde etkili olan faktörler durumsal faktörleri oluşturur (Güvercin, 2016: 14). Örgütte meydana gelen etik dışı davranışları fark edip bunun başkalarına zarar verdiğini farkedenden örgüt üyeleri sorun bildirmeye hazır durumdadır. Sorun bildirenlerin etik dışı davranışların açığa çıkartılması konusunda yöneticiler tarafından da desteklenmesi ve cesaretlendirilmesiyle durumsal faktörlerin oluşumu sağlanmış olur. Örgüt üyelerin sorun bildirme davranışında da bu doğrultuda artış beklenir (Mercan vd., 2012: 172). Örgütte gerçekleşen etik dışı davranışın türü ve ciddiyeti genelde sorun bildirme davranışını etkilemektedir. Sorun bildirme davranışını gerçekleştirebilmek için sorun bildirecek örgüt üyelerinin elindeki kanıtların ne kadar geçerli olduğu da durumsal faktörler içerisinde yer almaktadır. Etik dışı davranışın konusu güvenlik ve sağlık alanında ise şartların iyileştirilmesi de durumsal faktörlerin sorun bildirme davranışına etkisine örnek verilebilir. Daha önceki araştırmalar, sorun bildirme davranışını gerçekleştirenlerin diğer örgüt üyelerine göre çok farklı ve aykırı kişiliklerde olmadığı görülmektedir. Sorun bildirenlerin etik dışı davranışın ciddi düzeyde olduğunu fark etmeleri ve bunu zamanında durduracağına inandığı anda eylemi gerçekleştirir (Bakar, 2012: 21-24).

3.5. Sorun Bildirme Davranışının Önemi

Sorun bildirme, yönetim açısından örgüt üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örgüt üyelerinin etik dışı davranışlarla ilgili edindiği bilgiyi üstlerine bildirmesi iç denetim uygulamasını kontrol etmeye, işletmenin strateji ve uygulamalarını gözden geçirip mal ve hizmet kalite standartlarını arttırmasına imkan verir. Örgütteki yanlış uygulamaların işletmenin imajına vereceği zarar ve olumsuz durumları önlemek için hem örgüt üyelerinin hem de yöneticilerin daha dikkatli, disiplinli şekilde hareket etmelerine katkıda bulunur (Aydın, 2003: 87-88).

Sorun bildirme mekanizması örgütlerin sosyal kontrol mekanizması olarak da nitelendirilebilir. Günümüzde örgüt yapıları, yanlış uygulamaları kolaylıkla gizleyebilecek derecede karmaşık haldedir. Bu tür örgütlerde resmin bütününe algılayabilen örgüt üyeleri etik dışı davranışları açığa çıkartma aşamasında da yönetime en çok yardımcı dokunacak kişilerdir (Demirtaş, 2014: 139).

3.6. Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Davranışı İlişkisi

Günümüz örgütlerinin çoğu eylemlerinin yarattığı olumlu ve olumsuz etkileri değerlendirip, olumsuz etkilerine önceden engel olma yeteneğine sahiptir. Bilhassa gelişmekte olan ülkelerde örgüt yapıları daha karmaşık olduğundan dolayı eylemlerini sistematik hale getirecek ve destekleyecek “etik kodlar, ombudsman, sorun bildirme açık bilgi sistemleri” gibi mekanizmalara ihtiyaç duyarlar (Özgener, 2012: 277-278).

Etik dışı davranışlar genelde etik değerlerden yoksun örgütlerde gerçekleşir ve sorun bildirme davranışı ihtiyacı ortaya çıkar. Sorun bildirmenin yaşanabilecek olumsuz sonuçlarından korunmak ve sorun bildirme sürecini etkili yönetebilmek için etik kültürün varlığı şarttır. Araştırmacılar, belirli davranış kurallarını, etik ilkeleri destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmanın gerekliliğini ve örgüt üyelerini buna inandırabilmek için bir altyapı hazırlamasının önemini vurgulamaktadır (Lachman, 2008: 400). Grant (2002) yöneticilerin örgütte etik konuları tartışmak ve yönetmek için güvenli ortam sağlaması durumunda, sorun bildirmeye gerek kalmayacağını ifade etmiştir. Sorun bildirme sonucu örgütün toplumsal utanç yaşamamasından korunmak için etik örgüt kültürü oluşturulması gerektiğini belirtmiştir (Yılmaz, 2015: 71). Sorun bildirme davranışı etik bir örgüt ortamı oluşturulması için faydalı bir unsurdur. Örgüt üyeleri bir takım problemler ve riskler barındırsada etik olmayan davranışı düzeltmek

adına yanlış davranışları örgüt içinde veya dışındaki yetkililere bildirir (Uyar ve Yelgen, 2015: 88).

Sorun bildirme davranışı içsel sorun bildirme ya da dışsal sorun bildirme eylemi farketmeksizin, gerek uygulamanın kendisinden gerekse ahlaki bakımdan yanlış olan davranışların sunumu olarak ifade edilebilir (Yılmaz, 2015: 68). Etik olmayan davranışları gizlilik çerçevesinde gerçekleştirildiği için bu durumların açığa çıkartmak oldukça güçtür. Etik ilkelere dayanan bir yönetim biçiminin oluşumunu sağlamak ve bunu sürdürmek için etik olmayan davranışların açığa çıkartılması büyük önem taşır. Örgütlerde yaşanan etik dışı davranışlar hakkında en çok bilgi sahibi olan yine örgüt üyeleridir ve bu davranışları örgütteki ahlaki değerlere sahip üyeler kolayca ortaya çıkartır (Sayğan, 2011: 5-6).

Günümüzde örgütlerde etiğe verilen önem artsada etik olmayan davranışlara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu durumdan vicdani rahatsızlık olan bazı örgüt üyeleri etik olmayan davranışları durdurmak için müdahale etme gereği duyar. Bazı örgüt üyeleride kendilerini riske atmamak ve olumsuz tepkilerle karşılaşmamak için sessiz kalabilir. Bu hususta yöneticiler önemli fonksiyona sahiptir. Yöneticilerin, örgüt üyelerini sorun bildirme sonucunda düzeltici eylemlerde bulunacağına inandırmak ve olumsuz durumlar yaşamayacağına dair örgüt üyelerinde güven oluşturmaları gerekir. Örgüt üyelerinin endişelenmesine yer vermemek için örgütte etik ilkelere uygun düzenlemeler kurumsallaşmalıdır ve sorun bildirmenin gerçekleştirilebilmesi için örgüt üyelerine uygun koşulların hazırlanması gerekir (Çiğdem, 2012: 73)

Yapılan araştırmalar, örgütlerinden memnun olan örgüt üyelerinin daha çok sorun bildirme eğiliminde olduğu, yönetime ve etik değerlere bağlı hareket ettiğini ortaya koymuştur. Tüm yönleriyle kusursuz bir örgüt yoktur ve mükemmel kontrol imkânsızdır. Örgüt politikaları her ne kadar geniş kapsamlı olsada etik olmayan davranışların yaşanma riski vardır. Örgütler, doğrudan veya dolaylı şekilde örgüt üyelerini sorun bildirmeye mecbur bırakabilir. Fakat bu durumu örgütün lehine çevirmek ve etik dışı davranışların önüne geçmek amacıyla örgüt üyelerini teşvik eden şeffaf bir kültürle birlikte, sağlıklı bir sorun bildirme süreci oluşturulmalıdır (Kleinhempel, 2011: 48-49).

Liyanarachchi ve Newdick'in (2009) Yeni Zelanda da bir üniversitede muhasebe öğrencileri üzerinde öğrencilerin ahlaki akıl yürütme düzeyinin sorun bildirme eğilimini etkisini ölçmek için yaptığı deneysel çalışmada öğrencilerin cevaplaması için sorun bildirme senaryosu oluşturulmuş ve öğrencilere etik olmayan davranışlarla karşılaştıklarında sorun bildirme ya da sorun bildirmeme eyleminden birini seçmeleri istenmiştir. Sonuç olarak öğrencilerin ahlaki akıl düzeyleri ve misilleme korkusunun sorun bildirme eğilimini önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir. Öğrencilerin etik ikileme karşılaştığında akıl yürütme düzeyi ne kadar yüksekse doğru olanı seçme düzeyide bu doğrultuda yüksek olacağı ifade edilmiştir. Çalışmanın bir başka sonucuda sorun bildirme eylemini gerçekleştirebilmesi için sorun bildirenlerin korunduğu bir ortam oluşturulmalı ve etik akıl yürütebilmesi için etik eğitim programları geliştirilmelidir.

Hassink vd., (2007) yaptığı çalışmada, önde gelen 56 Avrupalı şirketin ihbar politikalarının içeriğini ve şirket davranış kurallarıyla etik kurallarını analiz etmişlerdir. Sorun bildirme politikalarının ulusal kurumsal yönetim kodlarında yer almasıyla birlikte örgütlerde uygulanmaya başladığı görülmektedir. Ancak bu araştırmanın sonuçlarında ulusal kurumsal yönetim kodlarının sorun bildirme ve etik davranışlarda bulunma konusunda etkisinin sınırlı olduğu, örgütsel düzeyde politikaların sorun bildirme davranışında daha etkili olduğu görülmektedir. Avrupalı şirketler üzerine yapılan bu araştırma sonrasında uyarı hükümleri içeren davranış kuralları veya etik kurallar getirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda sorun bildirmeye konu olan davranışlarda “kodların ve politikaların ihlal edilmesi, ceza ihlali, sağlık veya güvenlik tehlikesi ve çevre sorunları” gibi davranışlar başta gelmektedir. Bazı durumlarda etik dışı davranışlar iyi gizlenmiş olabilir ve örgüt üyeleri şahit olduklarından tamamen emin olamadıkları için durumu bildirmekte kararsız kalabilir, bu gibi durumlarda etik dışı davranışları ortaya çıkartmak zor olabilir. Bu nedenle örgüt üyeleri, sorun bildirme konusunda cesaretlendirilmeli ve sorun bildirme davranışında bulunmaya karar verince sonucunda neler olacağıyla ilgili açık şekilde bilgilendirilmelidir.

Macnab vd., (2007) Amerika, Kanada ve Meksika'nın 10 bölgesinden kültür ve etik yönetimi üzerine araştırmalar yaparak hem nicel hem de nitel bilgiler toplamıştır. Çalışmada, örgütlerdeki sorun bildirme mekanizması ve etik yönetimin birbiriyle ilişkisini incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, etik yönetim araçlarının etkili şekilde

kullanılabilmesi için örgüt amaçlarına ve örgüt kültürüne uyumlu olması gerekir. Araştırmada ülkeleri karşılaştırmak için Hofstede'nin kültürel boyutları çerçevesinde değerlendirme yapılmıştır. Sonuçlara göre yüksek güç mesafesine sahip örgütlerin sorun bildirmeye daha eğilimli olduğu tespit edilmiştir. Ancak çalışmada, Hofstede'nin bütün kültür boyutlarıyla sorun bildirme arasında ilişki bulunamamıştır.

King (1999)' in örgütsel yapının sorun bildirme üzerindeki etkisini incelemek için yaptığı çalışmada örgüt yapısının sorun bildirme davranışı için önemli rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Açık kanallara sahip olan örgütlerde, örgüt üyeleri etik olmayan davranışları durdurabilmek için diğer örgüt üyelerinde bu kanalları kullanmayı teşvik eder. Araştırma sonuçlarına göre, “zayıf iletişim kanallarının, denetim güveninin, bürokratik, hiyerarşik veya merkezileştirilmiş kontrol sistemine” sahip örgütlerde daha çok içsel sorun bildirmeye başvurduğu tespit edilmiştir.

Ahmad vd., (2010) yaptıkları çalışmada Malezya'da iç denetçilerin sorun bildirme ve etik karar alma süreçlerini etkileyen faktörleri bireysel, örgütsel, durumsal faktörler olmak üzere üç grupta sınıflandırmışlardır. Çalışmanın amacı sorun bildirme davranışının sosyal bir davranış olduğunu teorik olarak açıklamaktır. İç denetçiler bulunduğu örgütlerin yanı sıra meslek organlarına da üyedir ve mesleğinin gerektirdikleri etik ilke ve ihtiyaçlara uymak durumundadır. Bu nedenle iç denetçilerin sorun bildirme nedenleriyle ilgili fazla çalışma olmadığı için çalışmada bahsedilen sorun bildirmekararlarını etkileyen faktörler önemlidir. Araştırma sonuçlarına göre, Malezyalı iç denetçilerin sorun bildirme davranışı gerçekleştirmesi prososyal davranış teorisine uygundur. Diğer sonuçlar ise yaşça büyük ve uzun çalışma süresine sahip olan örgüt üyeleri örgüte daha bağlıdır ve sadık davranır. Genç iç denetçilerle karşılaştırıldığında örgütle ilgili daha fazla bilgi sahibidir ve içsel sorun bildirmeye daha eğilimlidir.

Tsahuridu ve Vandekerckhove (2008), çalışmalarında sorun bildirme davranışını açıklığa kavuşturmak için örgüt üyelerinin bireysel sorumluluk kazanmaları ve vicdanları doğrultusunda ahlaki özerkliği sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. Araştırmacılar, örgüt üyelerini kontrol edebilmek adına örgüt üyelerine etik açıdan sorumluluk verilerek sorumluluklarının artırılması gerektiğini, bu şekilde örgütü korumanın mümkün olduğu konusunda varsayımlar ortaya koymuştur. Örgüt üyelerinin

sorun bildirme sonrası yaşanabilecek olumsuz durumlara karşı endişelerini azaltması için örgütsel politikaların uygulanmasıyla birlikte örgüt ahlaki özerkliğini gelişmesinden söz edilebilir.

Sullivan ve Ngau (2014), yaptıkları çalışmada günümüzde popüler bir kavram olan sorun bildirme davranışının ahlaki konumu ile psikolojik ve yönetsel özellikleri üzerinde durmaktadır. Çalışmanın amacı sorun bildirme davranışının normatif temellerinin önemine dikkat çekmektir. Diğer bir amacında bireylerin karar verme sürecinde ahlaki bileşenler doğrultusunda ahlaki bir felsefe analizi yaparak daha tarafsız ve daha dengeli biçimde işleyişini sağlamaktır. Araştırmada sorun bildirme davranışının ahlaki bakımdan doğru ya da yanlış olduğuna dair kesin bir değerlendirmenin yapılamayacağı ve bu şekilde genellemenin kabul edilemeyeceği ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, sorun bildirme davranışından önce ilk olarak ahlaki bir yargılama yapılacağı ve bunun sonucunda davranışın doğru veya yanlışlığının kültürden kültüre değişiklik gösterebileceği ifade edilmiştir.

Jubb (1999)' da birçok farklı şekillerde tanımlanmış olan sorun bildirme kavramına bir açıklık getirmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada sorun bildirmeyi örgüte yönelik muhalif bir davranış şeklinde tanımlamaktadır. Çalışmada, sorun bildirmenin diğer tanımlarından farklı olarak muhalefet üzerinde durur ve örgüt üyelerinin karar verme sürecinde etik ikilem ya da sadakat çatışması yaşamasının sorun bildirmenin başta gelen özelliği olarak yorumlanmaktadır. Araştırmacı içsel sorun bildirme davranışının sağduyulu bir davranış biçimi olarak görmektedir. İçsel sorun bildirme, örgütte yetkililerin dikkatini çekmek için yapıldığını ve bu davranış sonucunda yetkililerin etik olmayan davranışı düzeltme yönünde tepki verirse sorun bildirme gereksiniminin de en aza indirgeyeceğini belirtir.

Hoffman ve Schwartz (2014) De George' un iş etiği kuramını temel alarak sorun bildirme davranışının ahlaki açıdan kabul edilebilirliğini teorik olarak analiz etmek amacıyla yaptığı çalışmada örgütlerin, etik kural, etik politikalar ve geniş kapsamlı etik programlar oluşturarak etik örgüt kültürüne sahip olunabileceğini ifade etmişlerdir. Çalışma sonuçları “güçlü etik kültürlerin” etik olmayan davranışları azalttığı ve bu doğrultuda örgüt üyelerinin sorun bildirme davranışında bulunmasına da gerek kalmayacağını ortaya koymaktadır.

Park ve Blenkinsopp (2009) Planlanmış davranış teorisi ve sorun bildirme davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Güney Koreli 296 polis memuru üzerinde çalışma uygulamıştır. Buna göre, örgütler etik dışı davranışların bildirilmesine yönelik ilgi duymasına karşın bu konuyu teorik olarak kapsayan sınırlı sayıda çalışma vardır. Çalışma, örgüt üyelerinin sorun bildirme davranışına karşı tutumlarını olumlu yönde geliştirmek amacıyla gerekli yerlerde müdahale edilmesi ve başarılı şekilde sorun bildirme davranışının gerçekleştirilmesi için iş ahlakını geliştirmeyi planlamaktadır. Örgüt üyeleri sorun bildirme davranışının etik açıdan gerekli olduğunu düşünüp bu konuda olumlu tutumlara sahip olmasına rağmen bunu davranışa dönüştürme konusunda eyleme geçmekten çekinmektedir. Planlanmış davranış teorisi etik davranışları öngördüğü için örgüt üyelerine etik davranışlar sergileyebilmeleri yönünde yol haritası çizmeyi amaçlar. Bunu sağlamak amacıyla örgüt liderlerinin etik örgüt kültürüne ve etik davranışlara yönlendirip etik eğitim programları oluşturarak örgüt üyelerini sorun bildirmeye teşvik etmelidir. Araştırma sonuçlarına göre planlanmış davranış teorisi sorun bildirme davranışını etkilemektedir ve içsel sorun bildirme üzerinde daha etkilidir.

Sumanth vd., (2011) çalışmasında örgütlerde etik olmayan davranışlardan rahatsız olunmasına rağmen sorun bildirme davranışında bulunan üyelerinin misilleme yaşamakta olduğunu rastlandığını ifade etmiştir. Bunun önüne geçmek için çalı sorun bildirme-misilleme arasındaki ilişkinin altında yatan bilişsel ve duygusal nedenleri incelemiştir. Araştırmacılar, örgüt üyelerinin karşılaştıkları etik ikilemleri ortadan kaldırmak, azaltabilmek için sorun bildirme davranışıyla müdahale etmenin mümkün olduğunu dile getirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, haksızlıklar karşısında sorun bildirme davranışının gerçekleştirilebilmesi için, örgüt üyelerine değer verildiği, etiğe dayalı ve etiğin önemini vurgulayan bir sistemin, etik örgüt kültürünün yaratılmasına bağlı olduğunu ifade edilmiştir. Bu nedenle örgütteki “işe alma ve seçme, oryantasyon ve eğitim, politika ve kodlar, ödüllendirme ve ceza sistemleri, karar verme, hesap verebilirlik ve sorumluluk” süreçlerinde de etik ilkeler doğrultusunda hareket edilmelidir.

Miceli ve Near (2002), ABD Merit Sistemleri Koruma Kurulu (MSPB) tarafından toplanan verileri ikincil analiz yaptığı çalışmada üç alan çalışmasını incelemiştir. Araştırmada, örgüt üyeleri zaman zaman etik dışı davranışları

düzeltemeyecekleri durumlara rastlanılabileceğini ve sorun bildirmeye başvurduktan sonra üstleri bunu değiştirmek için harekete geçmeyebileceği ifade edilmiştir. Bu soruna son verecek koşulları belirlemek amacıyla çalışmada güç teorilerinden oluşan ön etkinlik modelini test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yüksek statüdeki örgüt üyeleri daha çok içsel sorun bildirme yöntemini başvurduğu tespit edilmiştir. Bu üyeler, etik dışı davranışla karşılaştıklarında ne yapacaklarını ve sorun bildiren üyelerinde nasıl davranması gerektiği konusunda daha bilinçlidir, daha net bilgiler sunar.

Zaman zaman istenmeyen sonuçları olsa da sorun bildirme şüphesiz örgütlere uzun vadede yararı olan bir eylemdir. Örgüt üyelerinin örgüte olan sadakati ile örgüt çıkarlarının çatıştığı durumlarda sorun bildirme davranışının etik bir davranış olarak değerlendirilmesi için araştırmacılar sorun bildirme davranışını altında yatan nedenlerin etik nedenlere dayandırılması gerektiğini ifade etmiştir. Etik dışı eylemleri bildiren kişiler sorun bildirme davranışında bulunduğu örgüt düzenine aykırı değil tersine, etik ilkelere uyulmadığı için duyduğu kaygıyı bu şekilde sadakatiyle göstermektedir (Kelebek, 2016: 25).

McKnight (1998), yaptığı çalışmada etik davranışların desteklenmesi için toplumda etik ilkelerin kullanımı, kuralların etik dışı davranışlarla ilgili prosedürlerin ne kadar kapsamlı olduğunu ve kuralların sorumluluğunu ne derece de üstlenebildiğini tartışmaktadır. Bireyleri etik davranışa teşvik etmek için McKnight bazı öneriler sunmaktadır; örgütlerde etik politikaların, etikle ilgili mekanizmaların oluşturularak sorun bildirmeye teşvik edilmelidir. Ayrıca McKnight, sorun bildirme ve cezalandırma ile ilgili açık, anlaşılabilir kılavuzların hazırlanması, bilginin serbest dolaşımı sağlanması için bir tanıklık tasarısı oluşturulması gerektiğini belirtmektedir (Hersh, 2002:258).

Sorun bildirme süreci için örgütte bir sistem oluşturulması ve bunun kurumsallaştırılmasının örgüt için önemli katkıları vardır. Örgüt üyelerinin etik olmayan davranışlarını durdurmak ve yasadışı davranışlara dönüşmesini engellemek için sorun bildirme davranışı proaktif bir etki yaratacaktır (Sayiner, 2016: 122). Örgütlerin özellikle dışsal sorun bildirme gereksinimini en aza indirgeyebilecek etik bir toplum geliştirebilmek için etik ilkeleri ve etik altyapıyı kucaklaması şarttır. Bağlamsal etik yaklaşımı, etik kaygıların nedenlerini incelerken birbirine bağlı etik bir topluluğu teşvik

eder ve sorun bildirme davranışı sonrasında yaşanabilecek olumsuz sonuçlarını yok edebilir. Örgütlerin misyon ve değerleri toplumdaki bireylerin eylemleri doğrultusunda, birbiriyle tutarlı şekilde oluşturulmalıdır. Birbiriyle bağlantılı etik örgütsel yapılar oluşturulmalı, bunlarla ilgili konular örgüt üyeleri arasında yaygınlaştırılmalı ve üyeler bilinçlendirilmelidir (Ray, 2006: 442-444).

Literatürde yer alan araştırmalarda etik örgüt kültürü ve sorun bildirme davranışı arasındaki ilişkiden bahsedilmiştir. Bu bağlamda araştırmada etik örgüt kültürünün sorun bildirme davranışına etkisini belirlemek amacıyla hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir.

H₁ Etik örgüt kültürünün sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.

H₂ Etik örgüt kültürünün alt boyutlarının sorun bildirme davranışının alt boyutları üzerinde etkisi vardır.

H_{2a} Etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uygunluğu boyutunun dışsal sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2b} Etik örgüt kültürünün açıklık boyutunun dışsal sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2c} Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun dışsal sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2d} Etik örgüt kültürünün şeffaflık boyutunun dışsal sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2e} Etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uygunluğu boyutunun içsel sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2f} Etik örgüt kültürünün açıklık boyutunun içsel sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2g} Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun içsel sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2h} Etik örgüt kültürünün şeffaflık boyutunun içsel sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.

H_{2i} Etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uygunluğu boyutunun sorun bildirmenin kayıtsızlık boyutu üzerinde etkisi vardır.

H_{2j} Etik örgüt kültürünün açıklık boyutunun sorun bildirmenin kayıtsızlık boyutu üzerinde etkisi vardır.

H_{2k} Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun sorun bildirmenin kayıtsızlık boyutu üzerinde etkisi vardır.

H_{2l} Etik örgüt kültürünün şeffaflık boyutunun davranışı sorun bildirmenin kayıtsızlık boyutu üzerinde etkisi vardır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SORUN BİLDİRME DAVRANIŞINA ETKİSİ: ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma etik örgüt kültürünün sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda araştırma Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenleri kapsamaktadır.

Literatür incelemesi sonucunda etik örgüt kültürü ile sorun bildirme davranışı arasındaki ilişkiyi ya da etkisiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan bu çalışmalar (Ray, 2006; Hoffman ve Schwartz, 2014; Kaptein 2010; Sims ve Keenan 1998; Park ve Blenkinsopp 2009), genellikle turizm alanının dışında yer alan çalışmalardan oluşmaktadır. Bu araştırma literatürdeki eksikliği gidermek adına otel işletmelerindeki işgörenlerin etik örgüt kültürü algılamaları ve sorun bildirme davranışına yönelik eğilimlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Turizm sektöründe sunulan hizmetin soyut olmasından dolayı, hizmetin kalitesinin değerlendirilmesi ve denetimini güçleştirdiği için turizm sektöründe etik kurallara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Akan, 2007: 10). Çünkü otel işletmelerinde hizmet, eş zamanlı üretilip tüketilmektedir ve hizmetin sunumu sırasında her şey işgörenele dayalıdır. Bu nedenle işgörenlerin davranış biçimleri ve işgörenlerin etik davranışlar sergilemesi daha da önem kazanmaktadır. İşgörenlerin davranış biçimi de örgüt içindeki değerlerden, normlardan, standartlardan ve dolayısıyla örgüt kültüründen büyük ölçüde etkilenir (Berry, 2004). İşgörenlerin davranışlarını kontrol edebilmek ve etik davranışları istenilen yönde artırabilmek için etik örgüt kültürünün oluşturulması şarttır. Etik örgüt kültürünün devamlılığı açısından da iletişim kanallarının açık olması ve sağlıklı işleyen sorun bildirme mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir.

4.2. Araştırmanın Sınır ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada Ankara da faaliyet gösteren bütün otellere ulaşamayacağı için dört ve beş yıldızlı oteller araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bütün yıl faaliyet göstermesi ve işgören devir hızı mevsim otellerine göre şehir otelciliğinde daha

az olması nedeniyle (Taşkıran, 2006: 174) Ankara da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenlere anket uygulanması tercih edilmiştir. Bu çalışmanın sadece tek bir şehirdeki otellerde uygulanması araştırmayı sınırlandırmıştır.

Araştırma verileri zaman ve maliyet sınırlılıkları çerçevesinde 2017 yılı Ocak ve Haziran ayları arasında ulaşılan işgörenlere anket uygulandığından dolayı, o an ulaşılan işgören sayısı ile sınırlıdır.

4.3. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli işgörenler oluşturmaktadır. Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2017 yılı verileri dikkate alındığında Ankara'da 24 adet beş yıldızlı ve 49 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine ait oda ve yatak sayıları Ek 1'de sunulmuştur. Araştırmada, 2017 yılı Ocak ve Haziran ayları arasında dağıtılan 780 anketten 381 anket geri dönmüş, 14 anket eksik bilgidir dolayısıyla veri setinden çıkartılmış ve 367 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde odabaşına düşen personel sayısı 1.18 iken, yatak başına düşen personel sayısı 0.59 olduğu kabul edilmektedir. Dört yıldızlı otellerde oda başına düşen personel sayısı 0.76 iken yatak başına düşen personel sayısı 0.38 olduğu kabul edilmektedir (Ağaoğlu, 1992; Erdem, 2004: 48). Yukarıdaki varsayımlara dayanarak Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde toplam yatak sayısı 10.104'dür. Yukarıdaki varsayıma dayanarak personel sayısı $10.104 \times 0.59 = 5.961$ olarak tespit edilmiştir. Aynı varsayıma dayanarak dört yıldızlı otellerde toplam yatak sayısı 6.941 ve yatak başına düşen personel sayısı $6.941 \times 0.38 = 2.637$ olarak belirlenmiştir. Toplamda ise araştırma evreni 8.598 işgörenden oluşturmaktadır. Bu çalışmada otellerdeki işgörenlerin hepsine ulaşmak mümkün olmadığından literatürde yer alan 367 örneklem sayısı yeterli görülmüştür (Ural ve Kılıç, 2011: 49).

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin temini için anket tekniğinden faydalanılmıştır (Anket formu Ek 2 de sunulmuştur). Anketin birinci bölümünde işgörenlerin etik kültür bilgi düzeylerini ölçmek amaçlı Kaptein (2008) tarafından

geliştirilen 58 maddelik ve 8 boyutlu etik örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Kaptein'in geliştirdiği bu ölçek Kanten vd., (2015) tarafından "Etik Kültürün Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Örgüt Temelli Öz Saygının Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli çalışmada Türkçe'ye uyarlanarak bazı düzenlemeler yapılmış ve 58 maddelik ölçeğin 32 maddesi kullanılmıştır. Aynı çalışmada etik örgüt kültürü ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. Mevcut çalışmada ise Kanten vd., (2015) tarafından düzenlenen 32 maddelik ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. Araştırmada, 5'li likert tarzı ölçek (5=Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1= Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır.

İkinci bölümde Park vd.'nin (2005) geliştirdiği ve Türkçe'ye uyarlaması Yılmaz tarafından yapılan (2015) "Kadın Girişimciliğinde Yönetmelik Etik Değerler ve İfşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma" isimli çalışmadan alınan 9 maddelik sorun bildirme ölçeği kullanılmıştır.

İşgörenlerin sorun bildirme kavramını daha iyi anlamaları için bu çalışmanın yazarı tarafından kurgulanan ve otel işletmelerine uygun bir senaryo kullanılmış olup senaryo Ek 2 de sunulmuştur. İşgörenlerden anket sorularını bu senaryo çerçevesinde yanıtlamaları istenmiştir.

Üçüncü bölümde işgörelere demografik özelliklerini ve bireysel özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalıştığı departman, iş deneyimiyle ilgili sorular yöneltilmiştir.

4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen verileri çözümlmek için SPSS programı aracılığıyla tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (Yüzde, Frekans, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Etik örgüt kültürü ve sorun bildirme ölçeklerine ilişkin yapısal geçerliliği ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi, ölçeklerin güvenilirlik düzeyini ölçmek amacıyla Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Değişkenlerin birbirlerine olan ilişkisini analiz etmek için korelasyon analizi, değişkenlerin birbirine olan etkisini analiz etmek amacıyla da basit regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4.6. Araştırmanın Bulguları

4.6. 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Tablo 3' teki bulgulara göre; araştırmaya katılanların % 40,2'si kadın, % 59,8'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların en fazla % 33,9 oranla 25-31 yaş grubu aralığında olduğu görülmektedir. Daha sonraki çoğunluk % 26,5 oranla 32-38 yaş grubu aralığındadır. Katılımcıların en az olduğu yaş grubu ise %2,5 oranla 18 yaş altındaki yaş grubudur. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde araştırmaya katılanların % 33,1 oranla en fazla lise mezunu, ardından %28,1 lisans mezunu ve en az % 4,5 oranla lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 3: Demografik Özelliklerinin Analizi

Demografik Özellikler		Frekans	% Yüzde
Cinsiyet	Kadın	147	40,2
	Erkek	219	59,8
Bu İşyerinde Çalıştığınız Süre	1 yıldan az	95	26,1
	1- 3 yıl	128	35,2
	4- 6 yıl	79	21,7
	7- 9 yıl	30	8,2
	10 yıl ve üzeri	32	8,8
Turizm Sektöründeki Çalışma Süreniz	1 yıldan az	46	12,6
	1- 3 yıl	97	26,5
	4- 6 yıl	77	21,0
	7- 9 yıl	65	17,8
	10 yıl ve üzeri	81	22,1
Yaşınız	18 yaş altı	9	2,5
	18-24	69	18,9
	25-31	124	33,9
	32-38	97	26,5
	39 ve üstü	67	18,3
Eğitim Durumu	Orta okul ve altı	63	17,5
	Lise	119	33,1
	Ön Lisans	58	16,2
	Lisans	101	28,1
	Lisans Üstü	16	4,5
Çalıştığınız Bölüm	F&B	53	14,8
	Ön Büro	120	33,4
	Kat Hizmetleri	60	16,7
	Mutfak	32	8,9
	İnsan Kaynakları	22	6,1
	Muhasebe	14	3,9
	Diğer	58	16,2

Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğu % 33,4 oranla (120) ön büro bölümünde çalışmaktadır. Ardından % 16,7 oranla kat hizmetleri, % 14,8 oranla F&B (53), en az katılım ise % 3,9 oranla (14) muhasebe bölümünden olmuştur. Katılımcıların bulunduğu işletmedeki deneyimlere bakıldığında % 35,2 oranla 128 işgören 1-3 yıl

aralığında aynı işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların turizm sektöründeki çalışma deneyimleri incelendiğinde ise en fazla % 26,5 oranla 97 işgören 1-3 yıl aralığında turizm sektöründe çalıştığı şeklinde cevaplar vermiştir.

4.6.2. Etik Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tablo 4'te etik örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha tekniğine göre yapılan analizde güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,915$ olarak elde edilmiştir. Cronbach's Alpha değeri $0,80 < 0,915 < 1,00$ arasında olduğu için yüksek derecede güvenilir kabul edilir (Kalaycı, 2010: 405).

Tablo 4: Etik Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Madde İptal Edilirse Ölçek Ortalaması	Madde İptal Edilirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde İptal Edilirse Ölçek
E1	63,3586	120,769	,477	,913
E2	63,3965	121,626	,465	,913
E3	63,4402	118,908	,582	,910
E4	63,4490	119,552	,546	,911
E5	63,5889	114,243	,716	,906
E6	63,5802	115,040	,697	,907
E7	63,6443	114,318	,711	,906
E9	63,6647	114,937	,694	,907
E10	63,6297	114,409	,735	,906
E11	63,6093	115,666	,720	,907
E12	63,5918	117,184	,611	,909
E21	63,5627	119,411	,544	,911
E22	63,7930	119,966	,432	,915
E23	63,6851	117,105	,587	,910
E30	64,1020	113,203	,601	,910
E31	64,0000	117,263	,476	,914
E32	63,9329	113,531	,584	,911
	Ortalama 67,6268	Varyans 131,258	Standart Sapma 11,45679	Cronbach's Alpha 0,915

4.6.3. Sorun Bildirme Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tablo 5'te sorun bildirme ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha tekniğine göre yapılan analizde güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,763$ olarak elde edilmiştir. Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve üstü genelde yeterli görülmektedir

(Büyüköztürk, 2004: 165). Maddelerin güvenilirlik katsayılarında 0,763 ten büyük bir değer olmadığı için güvenilirliği düşüren herhangi bir maddede yoktur.

Tablo 5: Sorun Bildirme Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Madde İptal Edilirse Ölçek Ortalaması	Madde İptal Edilirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde İptal Edilirse Ölçek
S1	26,6667	33,549	,541	,724
S2	26,1753	34,641	,579	,719
S3	26,6724	33,253	,604	,713
S4	25,7213	37,689	,441	,742
S5	25,8017	37,145	,439	,742
S6	25,6753	38,704	,400	,748
S7	25,7098	38,201	,379	,750
S8	27,4454	37,372	,324	,761
S9	27,5575	38,023	,304	,763
	Ortalama 29,6782	Varyans 44,87	Standart Sapma 6,69895	Cronbach's Alpha ,763

4.6.4. Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Ölçeklerinin Faktörlerine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Tablo 6' ya bakıldığında etik örgüt kültürünün alt boyutlarından güvenilirlik katsayısı en yüksek olan boyutlar yönetim ve yöneticinin uygunluğu $\alpha= 0,917$ ve şeffaflık $\alpha= 0,917$ boyutu aynı orandadır.

Tablo 6: Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Ölçeklerinin Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Ölçek ve Alt ölçekler	Cronbach's Alpha
Etik Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları	Yönetim ve Yöneticinin Uygunluğu	0,917
	Açıklık	0,816
	Onaylanabilirlik	0,698
	Şeffaflık	0,917
Etik Örgüt Kültürü Ölçeği		0,915
Sorun Bildirme Ölçeği Boyutları	İçsel Sorun Bildirme	0,788
	Dışsal Sorun Bildirme	0,817
	Kayıtsızlık	0,924
	Sorun Bildirme Ölçeği	0,763

Etik örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısına bakıldığında $\alpha = 0,915$ oranındadır. Sorun bildirme ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik katsayısına bakıldığında en yüksek kayıtsızlık boyutudur (0,924). Sorun bildirme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0,763 oranındadır.

4.6.5. Etik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Etik örgüt kültürü ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen dört faktör toplam varyansın % 67,102' sini açıklamaktadır.

Tablo 7: Etik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

BİLEŞENLER				
	Yönetim ve Yöneticinin Uygunluğu 1	Açıklık 2	Onaylanabilirlik 3	Şeffaflık 4
E7	,808			
E6	,803			
E11	,763			
E5	,760			
E10	,734			
E9	,696			
E12	,578			
E2		,825		
E3		,742		
E1		,736		
E4		,709		
E31			,803	
E32			,776	
E30			,734	
E22				,809
E23				,703
E21				,597
AFA Sonuçları: KMO:0.912; Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 3097,244; Serbestlik Derecesi:136; Önem Düzeyi: .000				

Birinci faktör % 25,844, ikinci faktör % 15,854, üçüncü faktör 13,079, dördüncü faktörde toplam varyansın % 12,325' ni açıklamaktadır.

Tablo 7' de etik örgüt kültürü ölçeğinin, faktör analizi sonuçlarında Kaiser-Meyer-Olkin 0,912 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, örneklem büyüklüğü için yeterlidir ve verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 0,80 den yukarıda olması faktör analizi için mükemmel kabul edilir. Bartlett küresellik testi sonucunda 3097,244 değeri faktör analizi için uygundur. Bartlett sig 0,000 < 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu için değişkenler arası anlamlı ilişki vardır (Durmuş vd., 2013: 80). Ölçekteki 15 madde faktör yükü 0,50 den düşük olduğu için analiz dışı bırakılmıştır (Durmuş vd., 2013: 80). Tablo 7' de görüldüğü gibi etik örgüt kültürünün alt boyutları yönetimin uygunluğu ve yöneticinin uygunluğu boyutu olarak tek boyut altında toplanmıştır. Bu boyut, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12 no' lu ifadeler olmak üzere 7 maddeden oluşur. Etik örgüt kültürü ölçeğinin ilk boyutu olan yönetimin uygunluğu ve yöneticinin uygunluğu boyutunun maddelerinin faktör yükleri 0,578 ile 0,808 arasında değişmektedir.

E1, E2, E3, E4, no'lu maddelerden oluşan, açıklık boyutunu oluşturan maddelerin faktör yükleri 0,709 ile 0,825 arasında değişiklik göstermektedir. E30, E31, E32 no'lu üç maddeden oluşan onaylanabilirlik boyutunun faktör yükleri 0,734 ile 0,803 arasında değişmektedir. Etik örgüt kültürünü ölçeğinin son boyutu olan şeffaflık boyutu da E21, E22, E23 üç maddeden oluşur ve maddelerin faktör yükleri 0,597 ile 0,809 arasında değişmektedir.

4.6.6. Sorun Bildirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Sorun bildirme ölçeğine ilişkin yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktör toplam varyansın % 74,116' sını açıklamaktadır. Birinci faktör toplam varyansın 29,598' ini, ikinci faktör 23,411' ini, üçüncü faktörde toplam varyansın 21,107'sini açıklamaktadır.

Tablo 8' de sorun bildirme ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi sonuçlarında KMO değeri 0,746 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, örneklem büyüklüğü için yeterlidir ve verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucunda 1447,905 değeri faktör analizi için uygundur. Bartlett sig 0,000 < 0,05

anlamlılık derecesinden düşük olduğu için değişkenler arası anlamlı ilişki vardır (Durmuş vd., 2013:80).

Sorun bildirme ölçeği 9 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut olan içsel sorun bildirme boyutu S4, S5, S6, S7 maddelerinden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0,722 ile 0,840 arasında değişmektedir. İkinci boyut dışsal sorun bildirme S1,S2,S3 maddelerinden oluşur, maddelerin faktör yükleri 0,751 ile 0,839 arasında değişmektedir. Üçüncü boyutu oluşturan kayıtsızlık boyutu S8 ve S9 maddelerinden oluşur. S8 maddesinin faktör yükü 0,935 olup, S9 maddesinin faktör yükü 0,946' dır.

Tablo 8: Sorun Bildirme Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

BİLEŞENLER			
	İçsel Sorun Bildirme 1	Dışsal Sorun Bildirme 2	Kayıtsızlık 3
S6	,840		
S4	,804		
S5	,802		
S7	,722		
S3		,839	
S1		,824	
S2		,751	
S9			,946
S8			,935

AFA Sonuçları: KMO:0,746;
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare:1447,905;
Serbestlik Derecesi: 36;
Önem Düzeyi: ,000

4.6.7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Etik Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdiği Cevaplar Doğrultusunda Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama Standart Sapma, Medyan ve Mod Değerlerine İlişkin Bulgular

Dört ve beş yıldızlı otellerde işgörenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda aritmetik ortalamanın en yüksek ortalamaya sahip maddenin “Bu otelde, çalışanların birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği bellidir” 4,26 oranıyla E1 kodlu madde olduğu tespit edilmiştir. Bu maddeye bakılarak, işgörenlerin, bu ifadeye % 49,6' sını kesinlikle

Tablo 9: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Etik Örgüt Kültürü Ölçeğine Verdiği Cevaplar Doğrultusunda Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama Standart Sapma, Medyan ve Mod Değerlerine İlişkin Dağılımları

İFADELER	n	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Mod
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
E1 Bu otelde, çalışanların birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği bellidir.	365	7	1,9	15	4,1	32	8,8	130	35,6	181	49,6	4,26	0,92	4	5
E2 Bu otelde, sorumlu olduğum önemli bilgileri nasıl kullanmam gerektiği yeterince açık şekilde ortaya konulmaktadır.	367	5	1,4	10	2,7	45	12,3	144	39,2	163	44,4	4,22	0,86	4	5
E3 Bu otelde, dışarıdaki kişiler ve kurumlar ile nasıl baş etmem gerektiği yeterince açık şekilde ortaya konulmaktadır.	367	6	1,6	14	3,8	39	10,6	150	40,9	158	43,1	4,19	0,89	4	5
E4 Bu otelde, iş süreçlerinde, bizden beklenen sorumlulukların ne olduğu ve nasıl davranmamız gerektiğini açıkça belirtir.	365	7	1,9	10	2,7	48	13,2	144	39,5	156	42,7	4,18	0,89	4	5
E5 Bu otelde, yöneticiler etik davranış konusunda iyi bir örnek teşkil etmektedir.	363	15	4,1	17	4,7	46	12,6	145	39,8	141	38,7	4,04	1,03	4	4
E6 Bu otelde, yöneticiler açık ve ikna edici şekilde dürüstlüğü ve etiğin önemini anlatır.	366	12	3,3	19	5,2	55	15,0	140	38,3	140	38,3	4,03	1,01	4	4
E7 Bu otelde, yöneticiler söylemlerine uygun davranırlar.	366	16	4,4	13	3,6	66	18,0	138	37,7	133	36,3	3,98	1,04	4	4
E8 Bu otelde, yöneticiler, dürüst ve güvenilirlerdir.	364	13	3,6	13	3,6	60	16,5	130	35,7	147	40,7	4,06	1,06	4	5
E9 Bu otelde, üst yönetim, paylaşılan bir takım normlar ve değerler olduğunu bize gösterir.	367	13	3,5	22	6,0	57	15,5	147	40,1	128	34,9	3,96	1,03	4	4
E10 Üst yönetim, etik davranış açısından bize iyi bir örnek teşkil etmektedir.	367	12	3,3	14	3,8	71	19,3	136	37,1	134	36,5	3,99	1,00		
E11 Üst yönetim, etik ve dürüst davranışların önemli olduğuna bizi inandırır.	367	9	2,5	17	4,6	64	17,4	147	40,1	130	35,4	4,01	0,96	4	4
E12 Üst yönetim, işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinde etik olmayan faaliyetlere başvurmaz.	366	12	3,3	13	3,6	64	17,5	139	38,0	138	37,7	4,03	0,99	4	4
E13 Bu otelde, vicdanıyla çelişen şeyleri yapmam istenmez.	366	159	43,4	124	33,9	51	13,9	20	5,5	12	3,3	1,91	1,04	2	1
E14 Bu otelde, başarılı olmam için bazen kişisel norm ve değerlerimi feda etmek zorunda kalırım.	366	101	27,6	106	29,0	59	16,1	57	15,6	43	11,7	2,54	1,34	2	2
E15 Bu otelde, bana verilen görevleri yerine getirmem için, yeterlikaynaklar sunulmamaktadır.	365	94	25,8	91	24,9	70	19,2	63	17,3	47	12,9	2,66	1,36	2	1

E16 Bu otelde, yaptığım işlerde kuralları çiğnemem gerektiği konusunda kendimi baskı altında hissetmem.	362	124	34,3	129	35,6	58	16,0	35	9,7	16	4,4	2,14	1,12	2	2
E17 Bu otelde, herkes bir karar verirken kurumun iyiliğini düşünür.	365	15	4,1	11	0,3	64	17,5	143	39,2	131	35,9	4,01	1,07	4	4
E18 Bu otelde, çalışanlar ile yönetim arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler hâkimdir.	365	13	3,6	20	5,5	61	16,7	141	38,6	130	35,6	3,97	1,03	4	4
E19 Bu otelde, çalışanlar var olan normları ve standartları ciddi bir şekilde benimser.	367	8	2,2	16	4,4	72	19,6	157	42,8	114	31,1	3,96	0,93	4	4
E20 Bu otelde, herkes birbirine saygılı davranır.	365	11	3,0	29	7,9	62	17,0	135	37,0	128	35,1	3,93	1,05	4	4
E21 Bu otelde, çalışanlar tarafından onaylanmayan bir şey yapılırsa, yöneticiler bunu ortaya çıkarır.	363	3	0,8	15	4,1	77	21,2	124	34,2	144	39,7	4,07	0,93	4	4
E22 Bu otelde, yöneticiler tarafından onaylanmayan bir şey yapılırsa birileri bunu ortaya çıkarır.	362	15	4,1	28	7,7	71	19,6	141	39,0	107	29,6	3,82	1,07	4	4
E23 Bu otelde, etik olmayan davranışları ve kural ihlallerini tespit etmek amacıyla yeterli düzeyde kontroller yapılmaktadır.	364	11	3,0	19	5,2	77	21,2	130	35,7	127	34,9	3,94	1,02	4	4
E24 Bu otelde, etik dışı uygulamaların tartışılmasına uygun zemin vardır.	366	39	10,7	32	8,7	104	28,4	108	29,5	83	22,7	3,44	1,23	4	4
E25 Bu otelde, çalışanlara, ahlaki ikilemleri tartışmak için yeterince fırsat verilir.	366	22	6,0	22	6,0	87	23,8	138	37,7	97	26,5	3,72	1,10	4	4
E26 Bu otelde, etik olmayan davranışların yönetime bildirilmesi ciddi bir önem taşımaktadır.	367	13	3,5	15	4,1	52	14,2	156	42,5	131	35,7	4,02	0,99	4	4
E27 Bu otelde, ahlaki ikilemlerin tartışılması konusunda çalışanlara geniş olanaklar sağlanır.	366	18	4,9	21	5,7	97	26,5	130	35,5	100	27,3	3,74	1,07	4	4
E28 Bu otelde, etik olmayan davranışların düzeltilmesi konusunda çalışanlara fırsat tanınır.	366	19	5,2	17	4,6	72	19,7	124	33,9	134	36,6	3,92	1,10	4	5
E29 Bu otelde, etik davranışlara fazlasıyla önem verilmektedir.	366	14	3,8	23	6,3	69	18,9	119	32,5	141	38,5	3,95	1,08	4	5
E30 Bu otelde, etik davranışlar ödüllendirilmektedir.	365	40	11,0	31	8,5	96	26,3	97	26,6	101	27,7	3,51	1,27	4	5
E31 Bu otelde, çalışanlar etik olmayan bir şekilde davrandıklarında disipline edilir.	365	33	9,0	29	7,9	81	22,2	127	34,8	95	26,0	3,60	1,21	4	4
E32 Bu otelde, üst yönetime etik olmayan davranışları rapor edersem bu davranışları sergileyenlerin konularına bakılmaksızın cezalandıracağıma inanırım.	366	36	9,8	32	8,7	63	17,2	117	32,0	118	32,2	3,68	1,27	4	5

katılıyorum, % 35,6'sı katılıyorum, % 8,8'i kararsızım,% 4,1 katılmıyorum, % 1,9'nun kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıtladıkları görülmektedir.

Aritmetik ortalamının en düşük olduğu maddeler ise, E13 kodlu 1,91 oranla “Bu otelde, vicdanıyla çelişen şeyleri yapmam istenmez” maddesi, ardından E16 kodlu 2,14“Bu otelde, yaptığım işlerde kuralları çiğnemem gerektiği konusunda kendimi baskı altında hissetmem” maddesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu maddeler etik örgüt kültürü ölçeğinde ters kodlandığı için işgörenlerin çoğu bu maddelere katılmadıklarını ifade etmiştir.

4.6.8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sorun Bildirme Ölçeğine Verdiği Cevaplar Doğrultusunda Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama Standart Sapma, Medyan ve Mod Değerlerine İlişkin Bulgular

Tablo 10' da sorun bildirme ölçeğinin aritmetik ortalamasına bakıldığında 4,00 oranla S6 kodlu maddenin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. S6 “Kurum içerisinde bu gibi durumlarla ilgilenen kişiler vasıtasıyla durumu bildirirdim” maddesine bakılarak işgörenlerin, bu ifadeye %38,0'ı kesinlikle katılıyorum, % 35,3'ünün katılıyorum, % 18,7'si kararsızım, % 4,7'si katılmıyorum, %3,3'ü kesinlikle katılmıyorum şeklinde yanıtladıkları görülmektedir.

Aritmetik ortalamının en düşük olduğu maddeler; S9 kodlu (2.16) oranla “Görmezden gelirdim” ve S8 kodlu (2,28) “Sessiz kalırdım” maddesinin en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İşgörenlerin, sorun bildirme davranışı için oluşturulan senaryo çerçevesinde verdiği cevaplara bakılarak örgütte etik olmayan bir durumla karşılaştıklarında sessiz kalmayı ve görmezden gelmeyi tercih etmedikleri görülmektedir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Sorun Bildirme Ölçeğine Verdiği Cevaplar Doğrultusunda Yüzde, Frekans, Aritmetik Ortalama Standart Sapma, Medyan ve Mod Değerlerine İlişkin Dağılımları

İFADELER	n	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Karasızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Medyan	Mod
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
S1 Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kurum dışındaki kişilerle paylaştım.	364	80	22,0	63	17,3	59	16,2	84	23,1	78	21,4	3,04	1,46	3	4
S2 Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı ilgili yasal mercilere bildirdim.	363	36	9,9	41	11,3	76	20,9	115	31,7	95	26,2	3,52	1,26	4	4
S3 Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kamuoyuna açıkladım	360	70	19,4	63	17,5	83	23,1	63	20,3	71	19,7	3,03	1,39	3	3
S4 Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı üst yönetime iletirdim.	361	17	4,7	22	6,1	65	18,0	118	32,7	139	38,5	3,94	1,11	4	5
S5 Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı tepe yöneticime bildirdim	363	26	7,2	24	6,6	24	6,6	62	17,1	117	32,2	3,85	1,96	4	5
S6 Kurum içerisinde bu gibi durumlarla ilgilenen kişiler vasıtasıyla durumu bildirdim	363	12	3,3	17	4,7	68	18,7	128	35,3	138	38,0	4,00	1,02	4	5
S7 Kurum içindeki yetkili makamlara durumu bildirdim.	361	23	6,4	18	5,0	43	11,9	137	38,0	140	38,8	3,97	1,13	4	5
S8 Sessiz kaldım.	363	160	44,1	66	18,2	58	16,0	33	9,1	46	12,7	2,28	1,42	2	1
S9 Görmezden gelirdim.	363	169	46,6	71	19,6	55	15,2	29	8,0	39	10,7	2,16	1,37	2	1

4.6.9. Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Davranışının Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi

Tablo 11' de etik örgüt kültürünün boyutları; yönetimin uygunluğu ve yöneticinin uygunluğu, açıklık, onaylanabilirlik, şeffaflık ile sorun bildirmenin boyutları; dışsal sorun bildirme, içsel sorun bildirme, kayıtsızlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 11: Etik Örgüt Kültürü ve Sorun Bildirme Davranışının Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi

		Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
Yönetimin Uygunluğu ve Yöneticinin Uygunluğu	r	4,01	,826	1						
Açıklık	r	4,21	,719	,562**	1					
Onaylanabilirlik	r	3,60	1,054	,555**	,360**	1				
Şeffaflık	r	3,94	,794	,569**	,404**	,509**	1			
Dışsal Sorun Bildirme	r	3,19	1,151	,052	-,030	,200**	,165**	1		
İçsel Sorun Bildirme	r	3,94	,898	,185**	,147**	,331**	,206**	,356**	1	
Kayıtsızlık	r	2,22	1,349	-,005	-,047	,197**	,056	,353**	-,103	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Analiz sonuçlarına göre sorun bildirmenin alt boyutu dışsal sorun bildirme ile etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik ($r=0,200$; $p<0,01$) ve şeffaflık boyutu arasında ($r=0,165$; $p<0,01$) zayıf bir ilişki vardır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almakla birlikte bu aralık aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010: 116).

0,00- 0,25 çok zayıf bir ilişki

0,26- 0,49 zayıf yönlü ilişki

0,50- 0,69 orta düzeyde ilişki

0,70- 0,89 yüksek düzeyde ilişki

0,90- 1,00 çok yüksek düzeyde ilişki

İçsel sorun bildirme ile etik örgüt kültürünün bütün boyutlarıyla ilişki olmakla birlikte, bu ilişki zayıf bir ilişkidir. Buna göre, içsel sorun bildirmeyle etik örgüt kültürünün boyutları; yönetimin uygunluğu ve yöneticinin uygunluğu arasında ($r=0,185$;

$p<0,01$), açıklık ($r=0,147$; $p<0,01$), onaylanabilirlik ($r= 0,331$; $p<0,01$), şeffaflık ($r=0,206$; $p<0,01$) zayıf bir ilişki vardır. Etik örgüt kültürünün alt boyutlarından onaylanabilirlik ($r=197$; $p<0,01$) boyutuyla sorun bildirmenin kayıtsızlık boyutu arasında da zayıf bir ilişki vardır.

4.6.10. Etik Örgüt Kültürünün Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 12’de etik örgüt kültürünün sorun bildirmenin davranışını etkilediği ($\beta=0,219$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_1 hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 12: Etik Örgüt Kültürünün Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	Standartlaşmamış Beta	Standart Hata	Standartlaşmış Beta	Anlamlılık
Sabit	2,112	,248		,000
Etik Örgüt Kültürü	,252	,062	,219	,000**
<i>Bağımlı değişken: Sorun Bildirme Dav.</i>				
** $p<0,05$; $R^2=0,045$; $F=16,443$ (0,000)				

Etik Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Dışsal Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 13’ de etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uygunluğu ($\beta= 0,094$; $p>0,05$) ve açıklık ($\beta=0,120$; $p>0,05$) boyutunun dışsal sorun bildirme davranışına etkisi tespit edilememiştir.

Tablo 13: Etik Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Dışsal Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standartlaşmamış Beta	Standart Hata	Standartlaşmış Beta	Anlamlılık
Sabit	2.713	,403		,000
Yönetim ve Yöneticinin Uygunluğu	-,132	,106	-,094	-,213
Açıklık	-,190	,102	-,120	,063
Onaylanabilirlik	,235	,074	,213	,002**
Şeffaflık	,243	,097	,168	,013**
<i>Bağımlı değişken: Dışsal Sorun Bildirme Dav.</i>				
** $p<0,05$; $R^2=0,061$; $F=6.490$ (0,000)				

Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik ($\beta=0,213$; $p<0.05$) ve şeffaflık ($\beta=0,168$; $p<0.05$) boyutlarının dışsal sorun bildirme davranışına etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{2a} ve H_{2b} hipotezlerinin desteklenmediği H_{2c} ve H_{2d} hipotezlerini desteklediği görülmektedir.

Etik Örgüt Kültürü Boyutlarının İçsel Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 14' de etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uygunluğu boyutunun ($\beta=0,-031$; $p>0.05$), açıklık boyutu ($\beta=0,029$; $p>0.05$) şeffaflık boyutunun ($\beta=0,068$; $p>0.05$) içsel sorun bildirme davranışına etkisi tespit edilememiştir. Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik ($\beta=0,302$; $p<0.05$) boyutunun içsel sorun bildirme davranışına etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{2e} , H_{2f} ve H_{2h} hipotezlerinin desteklenmediği, H_{2g} hipotezinin desteklediği görülmektedir.

Tablo14: Etik Örgüt Kültürü Boyutlarının İçsel Sorun Bildirme Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standartlaşmamış Beta	Standart Hata	Standartlaşmış Beta	Anlamlılık
Sabit	2,693	,313		,000
Yönetim ve Yöneticinin Uygunluğu	-,034	,082	-,031	,676
Açıklık	,037	,080	,029	,647
Onaylanabilirlik	,260	,056	,302	,000**
Şeffaflık	,077	,076	,068	,308

Bağımlı değişken: İçsel Sorun Bildirme Dav.

** $p<0,05$; $R^2=0,102$; $F=10,470$ (0,000)

Etik Örgüt Kültürü Boyutlarının Kayıtsızlık Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 15' te etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uygunluğu boyutu ($\beta=0,-125$; $p>0.05$) açıklık boyutu ($\beta=0,-094$; $p>0.05$) şeffaflık boyutu ($\beta=0,21$; $p>0.05$) sorun bildirmenin boyutu olan kayıtsızlık davranışına etkisi tespit edilememiştir. Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun ($\beta=0,281$; $p<0.05$) kayıtsızlık davranışına etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{2i} , H_{2j} ve H_{2l} hipotezlerinin desteklenmediği, H_{2k} hipotezini desteklediği görülmektedir.

Tablo 15: Etik Örgüt Kültürü Boyutlarının Kayıtsızlık Davranışına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standartlaşmamış Beta	Standart Hata	Standartlaşmış Beta	Anlamlılık
Sabit	2,341	,473		,000
Yönetim ve Yöneticinin Uygunluğu	-,206	,124	-,125	,096
Açıklık	-,175	,120	-,094	,145
Onaylanabilirlik	,360	,084	,281	,000**
Şeffaflık	,036	,114	,021	,749
<i>Bağımlı değişken: Kayıtsızlık Dav.</i>				
**p<0,05; R ² =,051; F=5,532 (0,000)				

Analiz sonucunda, etik örgüt kültürünün alt boyutlarının (Yönetim ve yöneticinin uyumu, açıklık, onaylanabilirlik, şeffaflık) sorun bildirme davranışının alt boyutlarını (İçsel sorun bildirme, dışsal sorun bildirme, kayıtsızlık) etkilediğini söylemek mümkündür. Yapılan analizler sonucunda bu araştırmanın iki temel hipotezi de (H₁ ve H₂) desteklenmiştir. H₂ hipotezi altında yer alan 12 hipotezden de dördü desteklendiği için H₂ hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüz şartlarında örgütlerde başarının anahtarı olarak gösterilen insan unsurunun önemini kavrayan yöneticiler, örgütlerdeki insan kaynağı gücünün kontrolünü elinde tutabilmek için öncelikle örgüt üyelerini daha iyi tanımak zorundadır. Bu nedenle örgüt üyelerinin davranışları yönlendirebilmek için örgütte yaşanacak olası sorunlara karşı etik ilke ve politikalar belirlenerek etik bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Örgütte gerçekleşen etik olmayan davranışları engellemek ve durdurmak için açık iletişim kanallarının bulunduğu ve sorun bildirme mekanizmasının varlığı şarttır.

Otellerdeki işgörenler, müşteriyle sürekli iletişim halindedir. Bu nedenle işgörenlerin anlık davranış biçimi ve müşteriyle ilişkisinin niteliği müşterinin tekrar işletmeyi tercih etmesini doğrudan etkileyeceği için işgörenlerin etik davranış sergilemeleri daha da önem kazanmaktadır (Akbaba ve Erenler, 2011: 447). Otel işletmelerinde pek çok etik dışı davranışla karşılaşmak mümkündür. Bu davranışlar yöneticilerden kaynaklı olabileceği gibi işgörenlerdende kaynaklı olabilir. İşgörenlerden kaynaklanan etik dışı davranışlar işgörenin kasten örgüte zarar vermesi, “iş süreçlerini kesintiye uğratma, hırsızlık, müşterilere karşı ilgisizlik, çalışma arkadaşlarına kayıtsızlık, sabotaj, işten ayrılma, asosyal davranış, misillemede bulunma, duygusal istismar” gibi örgütsel sapma davranışlarını da içerir ve bu davranışların sonuçları örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir (İyigün, 2011: 53).

Yöneticilerden kaynaklı etik dışı davranışlara neden olan konular ise “adil ücret dağıtımı, işgörenler için uygun çalışma koşullarının sağlanması, işgörenler arasında ayrımcılık yapmadan ve işgörenlerin özel yaşamın gizliliğine önem vermeli ve işgörelere psikolojik veya cinsel taciz” gibi davranışlar olarak sıralanabilir (Ateş, 2008: 77-80). Bunun dışında otellerde, müşterilerin eşyalarının izinsiz kullanılması, hırsızlık, yanıltıcı reklam ya da aldatıcı uygulamalar, temizlik ve hijyene gereken önemin verilmemesi, mali konularda yanlış bilgilendirme gibi konularda etik dışı davranışlarda rastlanabilir. Örgütlerde yaşanan bu tür etik dışı olayların artmasıyla bunları engellemek için etiğe verilen önemde giderek artmaktadır. İşgören davranışlarının örgütün istediği yönde ve etik ilkelere uygun şekilde davranmaları için yöneticiler ile işgörenler arasında açık iletişim kanallarının bulunduğu etik örgüt kültürü

oluşturulması oldukça fazla önem taşır. Çünkü etik örgüt kültürünün oluşturulan örgütlerde işgörenler diğer örgütlere göre daha çok etik davranışlar sergileme eğiliminde olacaktır.

Etik örgüt kültürünün devamlılığının sürdürülebilmesi ve etik dışı davranışların ortaya çıkartılıp başarılı biçimde gözlenmesi için örgütlerde hayati önem taşıyan mekanizmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu mekanizmalardan biri olan sorun bildirme davranışı, örgütte karşılaşılan etik dışı davranışların açığa çıkartılması veya bunların düzeltilmesi adına ve etik dışı davranışların ortadan kaldırması için örgüt içinden veya dışından yetkili kişi veya kurumlara bildirilme sürecidir (Demirtaş, 2014: 150). Örgütlerde etik dışı davranışları önlemek için bir tür geri besleme sistemi olan sorun bildirme davranışı, olumsuz durumlara karşı örgüt içinden veya dışından yetkililere uyarı niteliğindedir. Sorun bildirmeyi başarılı şekilde yönetebilmek için örgüt kültürüyle uyumlu hale getirilmesi, elverişli şartların bulunması ve bu sürecin etik ilkeler doğrultusunda gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu şekilde hassas şartlar gerektiren sorun bildirme davranışı için, bildirme sürecinin sağlıklı şekilde işleyişini sağlamak adına örgüt içinde birimler oluşturulmalıdır. Bu birimdeki yetkililerinde bilgi sahibi ve güvenilir kişilerden oluşturulmalıdır. Ayrıca, yetkililerin sorunlara karşı da ilgili ve çözüm odaklı yaklaşması gerekmektedir. Sorun bildirme konusunda önemli noktalardan biride sorun bildirenlerin, kendi aksini istemedikçe kimliğinin gizli kalmasıdır. Etik dışı davranışların açığa çıkartılıp üstlere bildirilebilmesi için güvenin hakim olduğu bir örgüt kültürü algılanması önemlidir. Üstler sorun bildirenleri bir yargılama ve suçlamaya gitmeden dinlemelidir. Bu endişeleri gidermek için üstlerin sorun bildirme konusuna verdiği önem ve ciddiyetini göstermeli, samimi, kararlı politikalar ortaya koymalıdır (Özler vd., 2010: 186).

Otel işletmelerindeki etik örgüt kültürünün, işgörenlerin sorun bildirme davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına göre oluşturulan 14 hipotezden altı hipotezin desteklendiği, sekiz hipotezin desteklenmediği tespit edilmiştir (Tablo 16'da hipotezlerin desteklenme/desteklenmeme durumları toplu olarak sunulmuştur).

Tablo 16:Araştırma Hipotezleri ve Sonuçları

	HİPOTEZLER	B	P	SONUÇ
H ₁	Etik örgüt kültürünün sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.	,219	<u>.000**</u>	Desteklenmiştir
H ₂	Etik örgüt kültürünün alt boyutlarının sorun bildirme davranışının alt boyutları üzerinde etkisi vardır.			Desteklenmiştir (Dört alt hipotezle)
H _{2a}	Etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uygunluğu boyutunun dışsal sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.	-,094	-,213	Desteklenmemiştir
H _{2b}	Etik örgüt kültürünün açıklık boyutunun dışsal sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.	-,120	,063	Desteklenmemiştir
H _{2c}	Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun dışsal sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.	,213	<u>.002**</u>	Desteklenmiştir
H _{2d}	Etik örgüt kültürünün şeffaflık boyutunun dışsal sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır	,168	<u>.013**</u>	Desteklenmiştir
H _{2e}	Etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uygunluğu boyutunun içsel sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.	--,031	,676	Desteklenmemiştir
H _{2f}	Etik örgüt kültürünün açıklık boyutunun içsel sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.	,029	,647	Desteklenmemiştir
H _{2g}	Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun içsel sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.	,302	<u>.000**</u>	Desteklenmiştir
H _{2h}	Etik örgüt kültürünün şeffaflık boyutunun içsel sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır.	,068	,308	Desteklenmemiştir
H _{2i}	Etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uygunluğu boyutunun sorun bildirmenin kayıtsızlık boyutu üzerinde etkisi vardır.	-,125	,096	Desteklenmemiştir
H _{2j}	Etik örgüt kültürünün açıklık boyutunun sorun bildirmenin kayıtsızlık boyutu üzerinde etkisi vardır.	-,094	,145	Desteklenmemiştir
H _{2k}	Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun sorun bildirmenin kayıtsızlık boyutu üzerinde etkisi vardır.	,281	<u>.000**</u>	Desteklenmiştir
H _{2l}	Etik örgüt kültürünün şeffaflık boyutunun davranışı sorun bildirmenin kayıtsızlık boyutu üzerinde etkisi vardır.	,021	,749	Desteklenmemiştir

Analiz sonucunda, etik örgüt kültürünün sorun bildirme davranışını etkilediği ($\beta=0,219$; $p<0.05$) görülmektedir. Bu sonuç H₁ hipotezini desteklemektedir. Buna göre işgörenler, etik örgüt kültürünü algılaması halinde daha çok sorun bildirme eğiliminde olacaktır.

Analiz sonucunda, etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun dışsal sorun bildirme davranışını etkilediği ($\beta=0,235$; $p<0.05$) görülmektedir. Bu sonuç H_{2c} hipotezini desteklemekte olup, işletme içinde herhangi bir etik ihlal meydana geldiğinde ve örgüt içinde çözülemeyecek türden bir davranışsa bunun örgüt dışına (yetkili mercilere) bildirilmesinin yöneticilerce olumlu karşılanacağını göstermektedir. Otelde yaşanan hırsızlık, rüşvet, büyük muhasebe skandalları, müşterinin ve otelin güvenliğini ya da sağlığını tehdit eden bir olayla karşılaşıldığında bunların işletme dışında hukuki mercilere veya medyaya bildirilmesi, yöneticilerin onaylayabileceği türden eylemlerdir. Bu durumda otel işletmesi, işgören ya da işletme dışından sorunu bildirme davranışını gerçekleştiren kimse onu ödüllendirebilir. Etik dışı davranışları gerçekleştirenlerde işten uzaklaştırma ya da statüsü düşürerek cezalandırabilir. Yöneticilerin, işgörenlerin davranışlarını etkileme ve yönlendirme gücünü elinde bulundurması açısından onaylanabilirlik boyutunun bir başka deyişle ödül, ceza sisteminin varlığı örgütlere önemli katkı sağlayacaktır. Buna göre onaylanabilirlik boyutu, işgörenlerin etik davranışlarda bulunduğu yöneticilerin kendilerini ödüllendireceğine, etik olmayan davranışlarda bulduklarında yöneticilerin kendilerini cezalandıracağına inanması dışsal sorun bildirme davranışına başvurmasını etkilemektedir. İşgörenlerin onaylanabilirlik boyutunu algıladığında, yöneticilerin kendilerini ödüllendireceğini düşünerek olumlu tutumlar sergilemesi ve örgütün istediği yönde artış olması beklenirken istenmeyen davranışlarında azalması beklenir.

Örgüt üyelerinin örgüte karşı sorumlulukları olduğu gibi örgüt dışındaki paydaşlara karşı sorumlulukları vardır. Bu nedenle örgütte karşılaştıkları etik dışı durumları örgüt dışındaki meslek grupları medya ya da hükümet organlarına bildirmekle yükümlüdürler. Yöneticilerin etik davranışlarla beraber sorun bildirme davranışını teşvik ettiğine, desteklediğine, onayladığına dair açık ilke ve politikalar belirleyip uygulaması, işgörenlerin dışsal sorun bildirme davranışında bulunmasını artıracaktır. Bu konuda Sims ve Keenan (1998) tarafından yapılan araştırma, bu araştırmanın sonuçlarını desteklemektedir. Sims ve Keenan (1998) örgütsel ve bireysel değişkenlerin sorun bildirme davranışına etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmada örgütte etik konulara yönelik resmi politikaların bulunmasının misilleme korkusunu azalttığını ve örgüt üyelerinin sorun bildirme davranışına teşvik ettiğini öne sürmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin yöneticilerin etik davranışları desteklediğini

algılamasının dışsal sorun bildirme davranışıyla olumlu yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiş ve yöneticilerin desteğinin örgüt üyelerinin dışsal sorun bildirme davranışını artırdığını göstermiştir.

Analiz sonucunda etik örgüt kültürünün şeffaflık boyutunun dışsal sorun bildirme davranışını etkilediği ($\beta=0,243$; $p<0.05$) görülmektedir. Buna göre, H_{2d} hipotezi desteklenmektedir. Bu doğrultuda işgörenler, görünürlük ve şeffaflığın yüksek olduğu örgütlerde dışsal sorun bildirme davranışına başvurmaya eğilimli olacaktır. Örgütlerin iç ve dış paydaşlarına karşı etik yükümlülüklerinden biri olan şeffaflık boyutu, işgörenlerin örgütteki sorumlu olduğu kural ve uygulamaları yerine getirebilmesi için yöneticiler tarafından eksiksiz ve anlaşılır şekilde aktarılmasını ifade etmektedir. Örgütler, amaç ve politikalarını, örgütsel plan ve uygulamalarla ilgili konular hakkında hem örgüt üyelerine hem de kamuoyunu aydınlatmaya yönelik bilgi akışını sunmakla sorumludur. Örgütlerde şeffaflık düzeyi ne kadar yüksek olursa işgörenler, etik ilke ve davranış kurallarından daha çok haberdar olacak ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışacaktır. Ayrıca, işgörenlerin etik davranışla etik dışı davranışı ayırt etme gücü de yüksek olacağından örgütteki davranışlarına da bu doğrultuda dikkat edecek ve işletme içinde düzeltilemeyecek etik dışı davranışları da örgüt dışına bildirmek isteyecektir.

Analiz sonucunda, etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun içsel sorun bildirme davranışı üzerinde etkisi vardır. Sonuçlar, H_{2g} hipotezini desteklemektedir. Buna göre yöneticilerin, işgörenlerin davranışlarını ödüllendirmesi ve etik davranışları teşvik etmesi işgörenlerin içsel sorun bildirme davranışını artırmaktadır. Onaylanabilirlik, örgütün amaç ve hedeflerinin başarıya ulaşmasında da etkin rol oynamaktadır. Çünkü, işgörenlerin onaylanabilirlik boyutunu algılaması, örgütsel performans, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet gibi örgütsel çıktıları da etkilemektedir. Yöneticiler işgören davranışlarını ne kadar çok onaylarsa bu çıktılarda olumlu yönde değişimler olacak ve örgüt yöneticileri daha etkili yönetim sağlayacaktır. Ancak burada önemli bir husus işgörenlerin tarafsızlık ve eşitlik algılamalarıdır. Örgütteki herkes yöneticilerin onayladığı davranışlar ve bunların getirdiği ödüllerden eşit derecede faydalanacağını bilmelidir. Örgütte gerçekleşen hangi davranışların ödüllendirileceğine dair gerekli açıklamalar yapılmalı, bunların ölçütleri belirlenmelidir. Bu durumda işgörenler, örgütle ilgili karar

ve davranışlarında etik ilkeleri esas alarak hareket ettiğinde bunların ödüllendirileceğini düşünerek daha çok etik davranışlarda bulunacaktır.

Sorun bildirme davranışında bulunmadan önce dikkat edilmesi gereken önemli bir noktada örgüt üyelerinin tanık olduğu davranışın etik dışı bir davranış mı yoksa etik bir davranış mı olup olmadığı konusunda emin olmalıdır. Çünkü örgüt üyeleri durumu yanlış anladığında, yanlış bir eylemde bulunması halinde örgütlerin imajına zarar vermesinin yanısıra iflas etmesine neden olabilir ve yüzlerce işgörenin işinden olması gibi düzeltilmesi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle örgüt üyelerinin öncelikle içsel sorun bildirme davranışına başvurması, yöneticilerin etik dışı davranışı düzeltme girişiminde bulunmadığı takdirde dışsal sorun bildirme davranışına başvurması daha uygundur. Ray (2006)'ın yaptığı çalışmada örgütte gerçekleşen içsel sorun bildirme davranışından sonuç alınamadığı için örgüt üyelerinin dışsal sorun bildirmeye başvurduğu bir olayı ele almıştır. Ray (2006), içsel sorun bildirme davranışı sonucunda yöneticilerin örgüt üyelerinin sergilediği davranışları desteklemediği takdirde örgütün başarısızlığa uğrayacağını ileri sürmüştür. Bu nedenle örgütlerin imajının zarar görmesi, iflas gibi olumsuz durumlarla için etik örgüt kültürün teşvik edilmesi dışsal sorun bildirme davranışına başvurmalarını en aza indirmek için etik altyapı oluşturulması gerektiğini ifade etmiştir. Bu şekilde fazla bir zarar yaşamadan sorun örgüt içinde çözülmüş olur.

Analiz sonucunda etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutunun sorun bildirme davranışının kayıtsızlık boyutunu etkilediği ($\beta=0,360$; $p<0,05$) görülmektedir. Bu sonuç, H_{2k} hipotezini desteklemektedir. İşgörenler, her ne kadar etik örgüt kültürünü algılamış olsalarda misilleme, dışlanma, kariyerinin sonlanması gibi kaygıları nedeniyle kendini riske atmaktan çekinerek sorun bildirme davranışında bulunmayıp sessiz ve kayıtsız kalmak isteyebilir. Bu durumda örgütte gerçekleşen etik dışı davranışları açığa çıkartmak zor olabilir ve bu örgütün gelişiminde engel teşkil etmektedir. İşgörenlerin bazıları endişelerinden dolayı kendi isteğiyle kayıtsız kalabileceği gibi bazıları da diğer örgüt üyeleri veya üstlerinin baskısı gibi örgütsel faktörler nedeniyle sorun bildirme davranışından kaçınmaktadır. İşgörenlerin kayıtsız kalmalarının sebeplerinden biride etik dışı davranışı üstlerine bildirmenin mevcut durumu değiştirmeyeceğini düşünmeleridir. İşgörenler, yöneticilerin bu konudaki olumsuz tutumlarını farkettilerinde sorun bildirmeye gerek duymayabilir. Bunun aksine, işgörenlerin yöneticilerin kendi

fikir ve düşüncelerine değer verilip önemsendiğini hissetmesi ise işgörenlerin daha bilinçli şekilde hareket ederek sorun bildirme davranışını artıracaktır.

Kaptein (2011)' in, etik örgüt kültürü ve örgütlerde hayati öneme sahip olan etik dışı davranışların tespit edilmesi ve durdurulmasına yönelik olarak sorun bildirme davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Kaptein'in çalışmasında etik örgüt kültürünün boyutları ve sorun bildirme davranışının boyutları arasındaki ilişkiyi konu edindiğinden ve bu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği düşünülerek, bu iki çalışmayı karşılaştırmak amacıyla burada buna yer verilecektir. Araştırma sonuçları etik örgüt kültürünün bazı boyutlarının kayıtsızlık ve dışsal sorun bildirme davranışı arasında olumlu yönde ilişki olduğuna ulaşılırken, içsel sorun bildirme davranışıyla olumsuz yönde ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, etik örgüt kültürünün yönetim ve yöneticinin uyumu boyutu ve içsel sorun bildirme arasında pozitif yönde ilişkiyken dışsal sorun bildirme davranışıyla negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Etik örgüt kültürünün açıklık boyutuyla içsel sorun bildirme davranışıyla olumlu yönde ilişkiyken, dışsal sorun bildirme davranışı ve kayıtsızlık davranışıyla olumsuz yönde ilişkilidir. Etik örgüt kültürünün şeffaflık boyutuyla içsel sorun bildirme davranışıyla negatif yönde ilişkiyken, kayıtsızlık ve dışsal sorun bildirme davranışıyla pozitif yönde ilişkisi olduğu görülmektedir. Etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutuyla içsel sorun bildirme davranışıyla boyutuyla dışsal sorun bildirme davranışı ve kayıtsızlık davranışı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre Kaptein'in çalışmasında etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutu sorun bildirme davranışının bütün boyutlarını etkilemektedir. Bu araştırmanın sonucunda da aynı şekilde etik örgüt kültürünün onaylanabilirlik boyutu sorun bildirme davranışının bütün boyutlarını etkilemektedir.

Etik davranışların kurumsallaşması ve örgüt üyelerinin örgüt açısından olumlu davranışlarda bulunmasını sağlamak için örgüt kültürünün etik ilkelere göre dayandığı bir sistemin, etik örgüt kültürünün yaratılması şarttır. Bu tür örgütlerde etik davranışlar teşvik edilir ve etik olmayan davranışlarla karşılaşıldığında örgüt üyelerinin sorun bildirme davranışına başvurması beklenir. Örgüt üyelerinin sorun bildirme davranışını gerçekleştirebilmeleri için hangi birimlere, nasıl başvuru yapacağı konusunda üstleri tarafından bilgilendirilmesi gerekir. Sorun bildirme davranışı sonucunda, örgüt üyelerinin misilleme, işten uzaklaştırılma ya da statünün düşürülmesi gibi

olumsuzdurumlar yaşamalarını önlemek amacıyla üyeleri koruyacak tedbirler alınmalı, örgüt üyelerin üstlerine güvenmesi sağlanmalıdır. Örgüt üyeleri korkularından dolayı kendilerini riske atmaktan çekinebilir. Bu korkuları gidermek için örgütte herkesin anlayacağı, etik ilkelerin kılavuzluk edeceği yasal altyapılar oluşturulmalıdır.

Örgüt üyeleri etik dışı davranışı bildirme davranışında bulunmanın mı yoksa kayıtsız kalmanın mı doğru olacağını her zaman bilemeyeceği için etik ikileme kalabilir. Ancak unutulmamalıdır ki örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlaması, ürün veya hizmet üretip kar elde etmesinden ve maddi çıkarlarını düşünmeden önce dış paydaşlarına topluma karşı bazı sorumlulukları vardır. Bu tür çıkarlardan önemli olan çevresine karşı duyarlı olabilmesi ve toplumun beklentilerine cevap verebilmesidir. Sorun bildirmeyle ilgili toplumdaki olumsuz algılamayı ve bakış açısını yıkmak için örgütlerde kamu yararını düşünen etik altyapı çerçevesinde geliştirilen etik ilke ve programların bulunduğu etik örgüt kültürü oluşturularak bütün örgüt üyelerine eğitim ya da farklı yollarla bilgi verilmelidir. Kamuoyunda ve örgütlerde sorun bildirme davranışının etkili olduğunu gören bireyler aynı şeyleri kendi başına geleceğini düşünerek etik dışı davranışları sergilemekten kaçınabilir. Bu noktada sorun bildirme davranışı, etik dışı davranışları durdurma gibi proaktif bir nitelik taşır.

Örgütün uyguladığı politikalar ne kadar kapsamlı olursa olsun etik olmayan davranışlara rastlanabilir. Sorun bildirme davranışı örgütün izlediği stratejiler ve uygulamaların doğru ya da doğru olmadığı konusunda değerlendirme, kendini kontrol etme imkanı verir. Örgüt üyelerinin ve çevrenin tepkileri sonucunda bir geri bildirim sistemi şeklinde dönütler vererek örgütün kendini geliştirmesine katkıda bulunur.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayanarak genel bir değerlendirme yapıldığında, otellerdeki işgörenlerin algıladığı etik örgüt kültürün işgörenlerin sorun bildirme davranışlarını etkilemektedir. Bu çalışmanın literatüründe bahsedilen ve sorun bildirme davranışını etkileyen bireysel, örgütsel, durumsal faktörlerden dışında başka etkenlerde sorun bildirme davranışını etkiliyor olabilir. Bunlar örgütten kaynaklanan sebep olabileceği gibi bireyin kendinden kaynaklanan etkenlerde olabilir. Örneğin örgüt üyelerinin örgüt dışında yaşadığı kötü bir durum veya örgütte karşılaştığı olumsuz bir durum sorun bildirme davranışında bulunup bulunmamasını da etkileyebilir. Bundan dolayı bu etkenlerin ortaya çıkartılması için daha fazla çalışmaya ihtiyaç

duyulmaktadır. Bu araştırmanın iki temel konusunun birlikte incelendiği Türkçe literatürde çok fazla çalışmaya rastlanmadığı için bundan sonraki araştırmalarda kamu kurumlarında ve farklı sektörlerde araştırma veya uygulamalar yapılmalıdır. Bu çalışmada uygulama şehir otelciliğini temsil etmesi adına Ankara ile sınırlı kalmıştır. Daha sonraki araştırmalarda personel devir hızının yüksek olduğu mevsimlik otellerdeki işgörenlerin sorun bildirme eğilimlerini ölçmek ve şehir otelciliğiyle mevsimlik otellerin fark ve benzerliklerini ortaya koymak amacıyla mevsimlik otellerde araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, kültürel farklılıkların sorun bildirme davranışına etkisini ve eğilimlerini belirlemek amacıyla farklı ülkelerde de araştırmalar yapılabilir.

Bu çalışmada yapılan analizlerin sonucuna göre onaylanabilirlik boyutunun sorun bildirme davranışının bütün boyutları etkilediği göz önüne alınırsa, örgüt üyelerinin davranışlarını ödüllendirmenin örgütlere açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle işgörenleri sorun bildirmeye teşvik etmek için ödül mekanizmaları geliştirilmelidir. Örgüt kültürü örgütün başarısını etkilediği gibi örgütsel bağlılık, örgütsel performans, örgütsel güven gibi örgütsel çıktıların örgütün etkili yönetiminde ki rolü yadsınamaz. Bir örgüt kültürünün oluşturulmasından ziyade etik örgüt kültürünü oluşturmak, korumak ve devam ettirmek zor bir süreçtir. Özellikle hizmet işletmelerinde her şey işgören üzerine kurulu olduğundan işgörenlerin etkili, verimli olmasını sağlamak ve işgörenlerin fikirlerini ifade edebilmelerinin, örgüt içinde karşılaştıkları etik dışı davranışları bildirmenin önündeki engeller kaldırılması önem taşımaktadır. Burada büyük görev yöneticilere düşmektedir. Bu araştırmada etik örgüt kültürünün yöneticinin uyumu boyutu ele alınmıştı, gelecek araştırmalarda liderlerin ve liderlik tarzlarının sorun bildirme davranışına etkisini belirlemek amacıyla daha kapsamlı uygulamalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akan, P. (2007),“Uygulama Açısından İş Etiği Kuralları ve Evrensel Turizm Etiği İlkeleri”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.18, S.1, (7-20).
- Akbaba, A. ve Erenler, E., (2011), “Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma, Etik Karar Verme ve Cinsiyet Farklılıkları Üzerine Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.31, (447-464).
- Akbaş, T.T., (2010), “Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, C. 12, S.19, (121-137).
- Ahmad, S. A., Smith, M. ve Ismail, Z., (2010), “Internal Whistleblowing Intentions in Malaysia: Factors that Influence Internal Auditors Decision-Making Process”, *In International Conference on Business and Economic Research*,(1-15).
- Akıncı, Z. B., (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aktan, C. C., (2006),“Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”, *Mercek Dergisi*, C.1, S.13, (1-13).
- Aktaş,K., (2014), “Etik-Ahlâk İlişkisi ve Etiğin Gelişim Süreci”, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.1, S.2, (22-32).
- Aktemur, A., (2016), “Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Duygusal Zekaları ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi”, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı ,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akyol, Ş., (2009), “Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Altunay, A., (1999), “Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü Falez Otelde Örgüt Kültürü Araştırması”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

- Alvesson, M., (2002), *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A. ve Schminke, M., (2008), "Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes", *Journal of Business Ethics*, Vol.77, Issue.3, (323-333).
- Apriliani, D., Anggraini, R. Z. ve Anwar, C., (2015), "The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor With Self Efficacy As Moderating", *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol.4, Issue, (226-243).
- Ardichvili, A. ve Jondle, D., (2009), "Ethical Business Cultures: A Literature Review and Implications for HRD ", *Human Resource Development Review*, Vol.8, Issue.2, (223-244).
- Ardichvili, A., Jondle, D. ve Kowske, B., (2010), "Dimensions of Ethical Business Cultures: Comparing Data From 13 Countries of Europe, Asia, and the Americas", *Human Resource Development International*, Vol.13, Issue.3, (299-315).
- Arıcan, Z., (2016), "Katılımcı Yönetim Modellerinin Uygulandığı İşletmelerde Çalışanların Etik Anlayışı ve İbb Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ateş, A., (2008), "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Etiğine Yaklaşımları ve İzmir İlinde Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Ay,C., (2005), "İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.12, S.2, (32-52).
- Aydın, İ. P., (2002), *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Aydın, U. (2003), İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing), *Sosyal Bilimler Dergisi*, (79-100).

- Aykanat, Z., (2010), “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.
- Bakar, Ş., (2012), “Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Barnett, T., (1992), “A Preliminary Investigation of the Relationship Between Selected Organizational Characteristics and External Whistleblowing by Employees”, *Journal of Business Ethics*, Vol.11, Issue.12, (949-959).
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Başol, O. ve Karatuna, I., (2015), “Örgütlerde Olumsuz Durumların İfşa Edilmesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi ”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, C.37, S.2, (153-170).
- Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A., (2007), “Etik Kodlarının Yönetimsel Karar Alma Sürecine Etkileri ve Bir Model Önerisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.9, S.2, (95-115).
- Berry, B., (2004), “Organizational Culture: A Framework and Strategies For Facilitating Employee Whistleblowing”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.16, Issue.1, (1-11).
- Bozkurt, İ., (2014), “Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- Büyük, K., (2010), “ Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Büyüköztürk, Ş., (2004), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- Can, H., Aşan, Ö.ve Aydın , E. M., (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basın Yayın, İstanbul.
- Celep, C. ve Konaklı, T., (2012), “Bilgi Uçurma: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki”, *E-International Journal of Educational Research*, C.3, S.4, (65-88).
- Cevizci, A., (2002), *Etığe Giriş*, Paradigma Yayınları, İstanbul
- Chen, C. P., ve Lai, C. T., (2014), “To Blow or not to Blow the Whistle: The Effects of Potential Harm Social Pressure and Organisational Commitment on Whistleblowing Intention and Behaviour”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 23, Issue.3, (327-342).
- Chiu, R. K., (2003), “Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 43, Issue.1, (65-74).
- Claver, E., Llopis, J. ve Gasco, J. L., (2002), “A Corporate Culture Pattern to Manage Business Ethics”, *International Journal of Value-Based Management*, Vol.15, Issue1, (151-163).
- Çapan, M., (2016), “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi Gaziantep Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,Gaziantep.
- Çarıkçı, İ. H. ve Koyuncu, O., (2010), “Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik EğilimiArasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.2, S.3, (1-18).
- Çelik, M., (2007), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Bir Uygulama”,Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Erzurum.
- Çevikbaş, R., (2006), “Yönetimde Etik ve Yozlaşma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1, (266-289).

Çiğdem, S., (2012), “Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi”, *11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, (64-75).

Demir, N., (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Demir, N., (2005), “Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi:Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Demirel, E. T. ve Tikici, M., (2004), “Kültürün Girişimciliğe Etkileri”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, (49-58).

Demirel, F. A. (2011), “Türkiye Antropolojisinin Tarihçesi ve Gelişimi Üzerine”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.3, S.4, (128-134).

Demirhan, M.F., (2013), “Akademisyenlerin Adalet ve Etik Algılarının Örgütsel Adanmışlıklarına Etkisi”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Uşak.

Demirtaş, Ö., (2014), “İşyerlerinde Olumsuz Durumları İfşa Etmenin Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Yıldırma Algısının Moderatör Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.43,S.1, (136-156).

Diker,O., (2014), “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir.

Doğan,B., (2007), *Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

Doğan, S. ve Karataş, A., (2011), “Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.

Doğan,S.ve Karataş,A., (2012), “Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etiğin Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.26, S.1.

Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M., (2013), *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Dursun, İ.T., (2013),“Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C1, S.4, (43-56).
- Dworkin, T. M.ve Baucus, M. S., (1998), “Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes”, *Journal of Business Ethics*, Vol.17, Issue.12, (1281-1298).
- Erdem, B., (2003), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.7, S.1, (36-54).
- Erdem, R., (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.2. S.2, (63-79).
- Erdem, F. ve İşbaşı, J. Ö. (2001), “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Dergisi*, C.1,S.1, (33-57).
- Eren, E.,(2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, V. ve Orhan, U. (2013), “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”,*International Journal of Social Science*, Vol.6, Issue.2, (455-468).
- Erdoğan, İ., (2007), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi.
- Erkunt, G., (2015), “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli
- Esba, M., (2009), “Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Esen, E ve Kaplan, H.A., (2012), “İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.14, S.2, (33-52).

Gemlik, N., Çatar, R. Ö. ve Manioğlu, Y., (2015), “Geert Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeline Göre Sağlık Meslek Gruplarının İncelenmesi ve Kamu Özel Hastanelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*, C.2,S.1

Gerçek, H., (2005), “Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi”, *Madencilik Dergisi*, C.44, S.4, (29-38).

Gizir, S., (2003), “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yönelimsel Yaklaşımlar”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 35, (374-397).

Gökçe, A.T., (2014), “Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, (261-282).

Göksoy, A. ve Alayoğlu,N., (2013) ,“The Impact of Perception of Performance Appraisal and Distributive Justice Fairness on Employees' Ethical Decision Making in Paternalist Organizational Culture”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol.26, Issue.1, (57–79).

Görmen, M., (2012), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

Güçlü, N. (2003), Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.23, S.2, (148-159).

Güney, S.,(2006), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,

Güvenç, B., (2010), *İnsan ve Kültür*, Boyut Yayıncılık, İstanbul.

Güvercin, D., (2016), “Ortaöğretim Kurumlarında Görülen Bilgi Uçurma Süreci ve Bilgi Uçurma Nedenlerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Uşak.

- Hassink, H., De Vries, M., ve Bollen, L., (2007), "A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies", *Journal of Business Ethics*, Vol.75, Issue.1, (25-44).
- Hersh, M. A., (2002), "Whistleblowers—Heroes Or Traitors?: Individual and Collective Responsibility For Ethical Behaviour", *Annual Reviews In Control*, Vol.26, Issue.2, (243-262).
- Hoffman, W. M., ve Schwartz, M. S. (2015), "The Morality of Whistleblowing: A Commentary on Richard :T. De George", *Journal of Business Ethics*, Vol.127, Issue.4, (771-781).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., ve Sanders, G., (1990), "Measuring Organizational Cultures: A ualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No.2, (286-316).
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., ve Kinnunen, U., (2011), "Does The Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links Via Ethical Strain", *Journal of Business Ethics*, Vol.101, Issue.2, (231-247).
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A. M., ve Feldt, T. (2013), "Ethical Managers In Ethical Organisations? The Leadership-Culture Connection Among Finnish Managers", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.34, Issue.3, (250-270).
- İra, N.,ve Şahin, S., (2011), "Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.9, S.1, (1-14).
- İşcan, Ö. ve Timuroğlu K.,(2007) , "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.21, S.1, (119-135).
- İyigün, N.Ö., (2011), "Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul

- Jones, T.M., (1991), "Ethical Decision Making By Individuals In Organizations: An Issue-Contingent Model", *Academy Ofmanagement Review*, Vol.16, Issue.2, (366-395).
- Jos, P. H., Tompkins, M. E., ve Hays, S. W., (1989), "In Praise Of Difficult People: A Portrait of the Committed", *Public Administration Review*, Vol.49, Issue.6,(552-561).
- Jose, A. ve Thibodeaux, M.S., (1999), "Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers", *Journal of Business Ethics*, Vol.22, Issue.2, (133-143).
- Jubb, P.B., (1999), "Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation", *Journal of Business Ethics*, Vol.21, Issue.1, (77-94).
- Kalaycı, Ş., (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara
- Kalkan, A., (2013), "Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Konya
- Kangas, M., Muotka, J., Huhtala, M., Makikangas, A. ve Feldt, T., (2017), "Is the Ethical Culture of the Organization Associated With Sickness Absence? A Multilevel Analysis In A Public Sector Organization", *Journal of Business Ethics*, Vol.140, Issue.1, (131-145).
- Kanten, S., Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Çeken, H., (2015), "Etik Kültürün Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Örgüt Temelli Öz Saygının Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *16.Ulusal Turizm Kongresi*, Çanakkale.
- Kaptein, M., (2008), "Developing and Testing A Measure For the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.29, Issue.7, (923-947).
- Kaptein, M., (2010), "The Ethics Of Organizations: A Longitudinal Study of the U.S. Working Population", *Journal of Business Ethics*, Vol.92, Issue.4, (601-618).

Kaptein, M., (2011), "From Inaction To External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing", *Journal of Business Ethics*, Vol.98, Issue.3, (513-530).

Kaya, H., (2008), "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma" *Maliye Dergisi*, S.155, (119-143).

Kaya, Ö.Y., (2015), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R., ve Sneha, S. (2010). Toward a Theory of Whistleblowing Intentions: A Benefit-to-Cost Differential Perspective, *Decision Sciences*, Vol.41, Issue.4, (787-812).

Kelebek, P., (2016), "Örgütsel Adaletin, Örgütsel Vatandaşlık ve İhbar Davranışına Etkisi: Konya İşkur'da Bir Araştırma", Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.

Keenan, J. P., (2002), "Whistleblowing: A Study Of Managerial Differences", *Employee Responsibilities And Rights Journal*, Vol.14, Sayı.1, (17-32).

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

Kleinhempel, M., (2011), "Whistleblowing Not an Easy Thing to Do", *Effective Executive*,(44-50).

Kılıç, S.,(2013), "Algılanan Örgütsel Etik İklim İle Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler", Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Niğde.

King, G., (1999), "The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing", *Journal of Business Ethics*, Vol.20, Issue.4, (315-326).

Kosa, G., (2010),“Örgüt Kültürünün Değişiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolüne İlişkin Bir Araştırma”,Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon.

Kozak, M. A. ve Güçlü, H., (2006), *Turizmde Etik: Kavramlar, İlkeler, Standartlar*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Köksal, K., (2007), “Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,Balıkesir.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C., (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.8, S.1, (219-242).

Kuşcu, P.Ç., (2011), “Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı: İşkur ve Ors Örneği”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.

Lachman, V. D., (2008), “Whistleblowing: Role of Organizational Culture In Prevention and Management”, *Dermatology Nursing*, Vol.20, Issue.5, (394-400).

Lewis, D. (2011), Whistleblowing In A Changing Legal Climate: Is It Time to Revisit Our Approach to Trust And Loyalty at the Workplace?, *Business Ethics: A European Review*, Vol.20, Issue.1, (71-87).

Liu, S. M., Liao, J. Q., ve Wei, H., (2015), Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification, *Journal of Business Ethics*, Vol.131, Issue.1, (107-119).

Liyanarachchi, G., ve Newdick, C., (2009), “The Impact of Moral Reasoning and Retaliation on Whistle-Blowing: New Zealand Evidence”, *Journal of Business Ethics*, Vol.89, Issue.1, (37-57).

Macnab, B., Brislin, R., Worthley, R., Galperin, B. L., Jenner, S., Lituchy, T. R., ve Bess, D., (2007), “Culture And Ethics Management: Whistle-Blowing and Internal Reporting Within A Nafta Country Context”, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.7.Issue.1, (5-28).

Mercan, N., Altınay, A., ve Aksanyar, Y., (2012), “Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.4, S.2, (167-176).

Mesmer-Magnus, J. R., ve Viswesvaran, C., (2005), “Whistleblowing In Organizations: An Examination Of Correlates Of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation”, *Journal of Business Ethics*, Vol.62, Issue.3, (277-297).

Miceli, M. P., ve Near, J. P., (2002), “ What Makes Whistle-Blowers Effective? Three Field Studies”, *Human Relations*, Vol.55, Issue4, (455-479).

Moon, H., Quigley, N. R. ve Marr, J. C., (2012), “How Interpersonal Motives Explain The Influence of Organizational Culture on Organizational Productivity, Creativity, and Adaptation: The Ambidextrous İnterpersonal Motives (Aım) Model of Organizational Culture ”, *Organizational Psychology Review*, Vol.2, Issue.2, (109-128).

Morling, B., ve Lamoreaux, M., (2008), “Measuring Culture Outside the Head: A Meta-Analysis of Individualism–Collectivism In Cultural Products”, *Personality and Social Psychology Review*, Vol.12, Issue.3, (199-221).

Orha, R., (2013), “Yöneticilerin İş Etiğini Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletmeAnabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Öğüt,A. ve Kocabacak, A., (2008), “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, C.1, S.23, (145-170).

Özdemir, A.A., (2015), “Rekabet Eden Değerler Modeliyle Örgüt Kültürü İncelemesi: Kamu Kurumunda Görgül Bir Araştırma”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C.17, S.1, (29-53).

Özdevecioğlu, M.ve Çelik, C., (2009), “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.23,S.1, (95-112).

- Özgener, Ş., Tan, A. ve Ulu, S., (2012), “Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi (Whistleblowing Sistemi)”, Ed. Keser, A. Yılmaz, G. ve Yürür, S., *Çalışma Yaşamında Davranış*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç., (2013), *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özler, D. E., Şahin, M. D., ve Atalay, C. G., (2010), “Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik Anlayışı”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.11, S.2, (169-194).
- Özpehlivan, M., (2015), “Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği”, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Park, H., ve Blenkinsopp, J., (2009), “Whistleblowing As Planned Behavior—A Survey Of South Korean Police Officers”, *Journal of Business Ethics*, Vol.85, Issue.4, (545-556).
- Palomino, R.P., ve Canas, R.M., (2014), “Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person–Organization Fit”, *Journal of Business Ethics*, Vol.120, Issue.1, (95-108).
- Ray, S. L., (2006), “Whistleblowing and Organizational Ethics”, *Nursing Ethics*, Vol.13, Issue.4, (438-445).
- Riivari, E., ve Lämsä, A. M. (2014), “Does It Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations’ Ethical Culture and Innovativeness”, *Journal of Business Ethics*, Vol.124, Issue.1, (1-17).
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. V., (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., (2011), *İşletme Etiği*, Beta Basım, İstanbul
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. V., (2013), *Örgütsel Davranış*, Aktüel Yayınları, Bursa
- Sağır, C., (2006), “Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

- Sakal, Ö., ve Yıldız, S., (2015), “Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerleri, Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, C.10,S.40, (6612-6623).
- Sarp, Ç., (2016). Parsons’ un Sistem Kuramında Değerler ve Bütünleşme İlişkisi, *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, C.8, S.32, (18-23).
- Sargut, A. S., (2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi.
- Sayğan, S. (2011), “Whistleblowing ve Örgütsel Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Sayğan, S. ve Bedük, A., (2013), “Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.28, S.1, (1-23).
- Sayiner, M.E., (2016), “İş Etiğinde Uygulama Yöntemleri ve Bireysel Konum Seviyesinin İklim Düzeyine Etkisi”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul
- Schein, E. H., (1983), “The Role of the Founder In Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics*, Vol.12, Issue.1, (13-28).
- Schein, E.H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.
- Schwepker, C.H., (2001), “Ethical Climate’s Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, Aad Turnover İntention In The Salesforce”, *Journal of Business Research*.
- Semradova, I ve Hubackova, S., (2015), “Observations on the Development of Ethical Culture”, World Conference on Educational Technology Researches, Wcetr, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol.182, (55-59).
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. , (2007), “Kohlberg’ in Bilişsel Ahlâkî Gelişim Modelinden Yararlanan Etiksel Karar Verme Modellerinin Karşılaştırmalı Analizi”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.7,S.1, (24-61).

Sert, T., (2012), “Etik Olmayan Davranışların Tedarik Zinciri İlişkilerine Etkisi: Eczacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Kocaeli.

Sezerel, H.,(2013), “Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma”,Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir.

Sıgı, Ü.,ve Tıgılı, M., (2006), “Hofstede’nin Belirsizlikten KaçınmaKültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlerde ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.21, S.1, (327-342).

Sims,R. ve Keenan J.P.,(1998), “Predictors of External Whistleblowing: Organizational and Intrapersonal Variables”, *Journal of Business Ethics*, Vol.17, Issue.4, (411–421).

Sullivan, P., ve Ngau, O., (2014), “Whistleblowing: A Critical Philosophical Analysis of the Component Moral Decisions of The Act and Some New Perspectives on Its Moral Significance”, *Business Ethics: A European Review*,Vol.23, Issue.4, (401-4159).

Sumanth, J. J., Mayer, D. M., ve Kay, V. S., (2011),“Why Good Guys Finish Last: The Role of Justification Motives, Cognition, and Emotion İn Predicting Retaliation Against Whistleblowers”, *Organizational Psychology Review*, Vol.1, Issue.2, (165-184).

Şişman. M., (2007), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Eskişehir.

Şentürk, F.K., (2014), “Etik Liderliğin Belirleyicileri Olarak Kişilik, Örgüt Kültürü, Dini Yönelim ve Çevresel Faktörler: Antalya’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Antalya.

Tarhan, N., (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Taş,F., (2015), “Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin İzharcılık (Whistleblowig) Tutumları Üzerine Bir Çalışma”,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,İsparta.

- Taşcıoğlu, H., (2010), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya.
- Taşkıran, E., (2006), “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.17, S.2, (169-183).
- Tavakoli, A., Keenan, J.P., ve Karanovic, B.C., (2003), “Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede’s Cultural Dimensions”, *Journal of Business Ethics*, Vol.43, Issue.1, (49–64).
- Terzi, A.R., (2004), “Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (66-76).
- Tiktaş, G., (2012), “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Bir İnceleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir
- Topal, B.H.,(2013), “Yönetimde Karar Verme Stilllerinin Örgüt Kültürüne Etkisi”, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tokhay, E.,(2016), “Etik İklim İle Etik Liderlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Toker Gökçe, A., (2014), “Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, (261-282).
- Torres, D. L., (2013). “Agility And The Organization: Sensemaking For Organizational Leadership”, *Sam Advanced Management Journal*, Vol.78, Issue.3.
- Tosi, H., ve Mero, N. P., (2003), *The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need To Know*, Wiley-Blackwell.
- Treviño, L. K., (1986), “Ethical Decision Making In Organizations: A Person-Situation Interactionist Model”, *Academy of Management Review*, Vol.11, Issue.3, (601–617).

Treviño, L. K., Youngblood, S. A., (1990), "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol, 75, Issue.4, (378-385).

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., ve McCabe, D. L., (1998), "The Ethical Context In Organizations: Influences On Employee Attitudes And Behaviors", *Business Ethics Quarterly*, Vol.8, Issue.3, (447-476).

Treviño, L. K., Weaver, G. R., ve Brown, M. E., (2008), "It's Lovely At The Top: Hierarchical Levels, Identities, and Perceptions of Organizational Ethics", *Business Ethics Quarterly*, Vol.18, Issue.2, (233-252).

Tsahuridu, E. E., ve Vandekerckhove, W., (2008), "Organisational Whistleblowing Policies: Making Employees Responsible or Liable?", *Journal of Business Ethics*, Vol.82, Issue1, (107-118).

Uçkun, S., Demir, B. ve Gültekin, A., (2013), "Örgüt Kültürünün Yapısı ve İnsani İlişkiler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi İdari Personel Örneği", *Ejovoc: Electronic Journal of Vocational Colleges*, Vol.3, Issue.3.

Ural, A ve Kılıç, İ., (2011), *Bilimsel Araştırma Süreci ve Spss İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara

Usta, A., (2011), "Kuramdan Uygulamaya Kamu Yönetiminde Etik ve Ahlak", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi *Dergisi*, C.1,S.2, (39-50).

Unutkan, G. A. , (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Uyar, S ., ve Yelgen, E., (2015), "Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C.13, S.1, (85-106).

Uzun, D., (2007), "Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine Ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama ", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, Doktora Tezi, İzmir.

- Ülman, Y.I., (2010), “Etik, Biyoetik, Hukuk: Temel Kavramlar ve Yaklaşımlar”, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, C.1, S.1, (1-4).
- Victor, B. ve Cullen, J.B., (1988), “The Organizational Bases of Ethical Work Climates”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, No.1, (101-125).
- Wilkins, A. L., ve Ouchi, W. G., (1983), “Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3, (468-481).
- Yağmur, A., (2013), “Etik Liderliğin ve Etik İklimin Etik Dışı Davranışlara Etkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli
- Yağmurlu, A., (1997), “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.52, S1, (718-724).
- Yeşiltaş, M., (2016), “Sorun Bildirme (Whistleblowing)”, Edt. Kanten, P. ve Kanten, S. *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, N., (2015), “Kadın Girişimciliğinde Yönetmelik Etik Değerler ve İfşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma”, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Yurdakul, M., (2013), “İş Ahlakında Etik İklim: Bireysel ve Kurumsal Özellikler Açısından Etik İklimin Bankacılık Sektöründe Araştırılması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yücel, İ., (2009), “Öğrenen Örgüt Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi-Kayseri ve Konya Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.34, (265-284).

EKLER

Ek-1 Ankara İlindeki İşletme Belgeli Konaklama Tesisleri 2017 (Dört ve Beş Yıldızlı Oteller)

a)Beş Yıldızlı Oteller

	Otel Adı	Sınıfı	İlçe	Oda	Suit	Engelli	Apart	Toplam Oda	Toplam Yatak
1	Aktif Metropolitan Otel	5 Yıldızlı	Çankaya	92	4			96	196
2	Ankara Hilton Oteli	5 Yıldızlı	Çankaya	270	29	3	8	310	622
3	Anadolu Hotels Esenboğa Thermal	5 Yıldızlı	Akyurt	225	17	3	105	350	814
4	Anadolu Hotels Downtown	5 Yıldızlı	Yenimahalle	232	16	2		250	504
5	Ankara Varan Mövenpick	5 Yıldızlı	Yenimahalle	165	10	1		176	352
6	Ataköşk Hotel	5 Yıldızlı	Çankaya	60	2	1		63	126
7	Ankara Altinel Hotel	5 Yıldızlı	Çankaya	162	8	2		172	344
8	Bera Ankara	5 Yıldızlı	Çankaya	206		2	1	209	418
9	Bilkent Otel	5 Yıldızlı	Çankaya	90	10			100	214
10	Büyük Sürmeli Oteli	5 Yıldızlı	Çankaya	189	9	2		200	400
11	Crowne Plaza Ankara	5 Yıldızlı	Yenimahalle	231	29	3		263	528
12	Cam Thermal Resort	5 Yıldızlı	Kızılcahamam	241	10	5		256	554
13	Esenboğa Airport Otel	5 Yıldızlı	Pursaklar	117	3	2		122	244
14	Grand Ankara	5 Yıldızlı	Çankaya	201	12	2		215	434
15	Grannos Thermal Hotel	5 Yıldızlı	Haymana	191	11	3		205	456
16	Hilton GardenInn Ankara	5 Yıldızlı	Yenimahalle	170	4	2		176	352
17	Holiday Inn Çukurambar	5 Yıldızlı	Çankaya	138	1	1		140	282
18	İçkale Otel	5 Yıldızlı	Çankaya	119	3			122	244
19	Jw Marriot	5 Yıldızlı	Çankaya	379	30	4		413	826
20	Latanva Ankara	5 Yıldızlı	Çankaya	271	17	2		290	584
21	Wyndham	5 Yıldızlı	Yenimahalle	126	11	2		139	276
22	Swiss Otel Ankara	5 Yıldızlı	Çankaya	142	7	1		150	304
23	SwissInternational Kızılcahamam	5 Yıldızlı	Kızılcahamam	84	9	1		94	190
24	Sheraton Oteli	5 Yıldızlı	Çankaya	336	36	4	22	398	840
		5 YILDIZ	TOPLAM	4.437	288	48	136	4.909	10.104

b)Dört Yıldızlı Oteller

	Otel Adı	Sınıfı	İlçe	Oda	Süit	Engelli	Apart	Toplam Oda	Toplam Yatak
1	Akar International Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	78	7	1		86	172
2	Alba Ankara Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	79		1		80	160
3	Anemon Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	76	6	1		83	166
4	Ankara Atlı Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	40	3	1		44	88
5	Ankara Koza Süit Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	31	5	1		37	74
6	Ankara Royal Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	52	3			55	111
7	Atalay Otel	4 Yıldızlı	Altındağ	87	3			90	156
8	Başak Termal	4 Yıldızlı	Kızılcahamam	80	30	1		111	226
9	Best Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	36	12			48	96

	Otel Adı	Sınıfı	İlçe	Oda	Süit	Engelli	Apart	Toplam Oda	Toplam Yatak
10	Best Apart Otel	4 Yıldızlı	Gölbaşı	46			12	58	98
11	Best Western Otel 2000	4 Yıldızlı	Çankaya	61	2			63	118
12	Business Park Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	45	7	1		53	106
13	Cassiel Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	52	3			55	110
14	Ck FarabiHotel	4 Yıldızlı	Çankaya	52				52	98
15	Class Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	37	3			40	80
16	Çankaya Koru Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	42	4			46	92
17	Demora Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	69		1		70	140
18	Divan Otel Moment	4 Yıldızlı	Çankaya	77	5	1		83	166
19	Doktorun Oteli Termal Tesis	4 Yıldızlı	Haymana	47				47	94
20	Doğa Residence Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	42	1			43	87
21	Eyüboğlu Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	56				56	112
22	First Angora Otel	4 Yıldızlı	Altındağ	90	5	1		96	197
23	Gazi Park Otel	4 Yıldızlı	Yenimahalle	60	6			66	138
24	Grand Work Hotel	4 Yıldızlı	Çankaya	32	4			36	72
25	Gürkent Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	104	13			117	247
26	Haymana Midas Termal	4 Yıldızlı	Haymana	54	5	1		60	120
27	Houston Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	58	1			59	118
28	Holiday Inn Ankara-Kavaklıdere	4 Yıldızlı	Çankaya	82		1		83	166
29	İlci Residence Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	56	1			57	116
30	Kahya Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	70		1		71	142
31	King Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	40				40	80
32	Midas Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	62	2			64	132
33	Midi Hotel	4 Yıldızlı	Çankaya	73				73	146
34	Neva Palas Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	60				60	120
35	Niza Park Otel	4 Yıldızlı	Çankaya	65				65	130
36	Notte Hotel	4 Yıldızlı	Çankaya	73				73	146
37	Olimpik Park Otel	4 Yıldızlı	Gölbaşı	64	1			65	131
38	Patalya Thermal Otel	4 Yıldızlı	Kızılcahamam	156	1			157	315
39	Patalya LakesideResort	4 Yıldızlı	Gölbaşı	42				42	84
40	Radisson Blue	4 Yıldızlı	Altındağ	181	19	2		202	423
41	Ramada Oteli	4 Yıldızlı	Çankaya	65	7			72	144
42	Raymar Hotels	4 Yıldızlı	Çankaya	71	3			74	148
43	Royal Anka Oteli	4 Yıldızlı	Çankaya	53				53	100
44	Royal Carine	4 Yıldızlı	Altındağ	104	8			112	224
45	Sergah Otel	4 Yıldızlı	Altındağ	96	15	1		112	224
46	The Ankara Hotel	4 Yıldızlı	Çankaya	129	4	1		134	134
47	Turist Otel	4 Yıldızlı	Altındağ	83	21	1		105	210
48	Ulaşan Otel	4 Yıldızlı	Gölbaşı	37	4			41	84
49	Vivaldi Ce Gold Hotel	4 Yıldızlı	Çankaya	47	1	1		49	100
		4 YILDIZ	TOPLAM	3.292	215	19	12	3.538	6.941

ADET	SINIFI TÜRÜ	ODA	SÜİT	ENGELLİ	APART	TOPLAM ODA	TOPLAM TATAK
24	5 yıldızlı otel	4.437	288	48	132	4.906	10.104
49	4 yıldızlı otel	3.292	215	19	16	3.538	6.941

* Kaynak: Dört ve beş yıldızlı otellere dair Ek-1 deki veriler Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden Alınmıştır (09.05.2017)

10.01.2018 Ankara

Yanıtla | Sil | Gereksiz | ...

Fwd: Ankara

ZK zeynep kavkali <zzeynepkavkali@gmail.com>
9.5.2017 (Salı), 18:42
Siz

Gelen Kutusu

Ankara.xls
194 KB

İndir OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

----- Yönlendirilmiş ileti -----
Gönderen: **Ankara İl Kültür ve Turizm Md. Yatırım İşletmeler Şube Md.**
<yatirimisletmeler06@kulturturizm.gov.tr>
Tarih: 9 Mayıs 2017 Salı
Konu: Ankara
Alıcı: "zeynepkavkali@gmail.com" <zzeynepkavkali@gmail.com>

Bu e-posta mesajı kişiye özel olup, gizli bilgiler içeriyor olabilir. Eğer bu e-posta mesajı size yanlışlıkla ulaşmışsa, içeriğini hiçbir şekilde kullanmayınız ve e-postayı siliniz. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bu e-posta mesajının içeriği ile ilgili olarak hiçbir hukuksal sorumluluğu kabul etmez. Tüm mesaj gönderimleri T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından denetlenir.

The information contained in this communication may contain confidential or legally privileged information. Culture and Tourism Ministry doesn't accept any legal responsibility for the contents and attachments of this message. The sender does not accept any liability for any errors or omissions or any viruses in the context of this message which arise as a result of internet transmission. All messaging activity may be tracked by Culture and Tourism Ministry.

<https://outlook.live.com/owa/projection.aspx> 1/1

Ek-2 Anket Formu

Aşağıda belirtilen ifadelere katılım düzeyinizi, ifadenin karşısında yer alan kutucuklardan birisini işaretleyerek belirtiniz. ⑤: Kesinlikle katılıyorum, ④: Katılıyorum, ③: Kararsızım, ②: Katılmıyorum, ①: Kesinlikle Katılmıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
BÖLÜM						
1	Bu otelde, çalışanların birbirlerine nasıl davranmaları gerektiği bellidir.	⑤	④	③	②	①
2	Bu otelde, sorumlu olduğum önemli bilgileri nasıl kullanmam gerektiği yeterince açık şekilde ortaya konulmaktadır.	⑤	④	③	②	①
3	Bu otelde, dışarıdaki kişiler ve kurumlar ile nasıl baş etmem gerektiği yeterince açık şekilde ortaya konulmaktadır.	⑤	④	③	②	①
4	Bu otelde, iş süreçlerinde, bizden beklenen sorumlulukların ne olduğu ve nasıl davranmamız gerektiğini açıkça belirtir.	⑤	④	③	②	①
5	Bu otelde, yöneticiler etik davranış konusunda iyi bir örnek teşkil etmektedir.	⑤	④	③	②	①
6	Bu otelde, yöneticiler açık ve ikna edici şekilde dürüstlüğü ve etiğin önemini anlatır.	⑤	④	③	②	①
7	Bu otelde, yöneticiler söylemlerine uygun davranırlar.	⑤	④	③	②	①
8	Bu otelde, yöneticiler, dürüst ve güvenilirlerdir.	⑤	④	③	②	①
9	Bu otelde, üst yönetim, paylaşılan bir takım normlar ve değerler olduğunu bize gösterir.	⑤	④	③	②	①
10	Üst yönetim, etik davranış açısından bize iyi bir örnek teşkil etmektedir.	⑤	④	③	②	①
11	Üst yönetim, etik ve dürüst davranışların önemli olduğuna bizi inandırır.	⑤	④	③	②	①
12	Üst yönetim, işletmenin hedeflerine ulaşma sürecinde etik olmayan faaliyetlere başvurmaz.	⑤	④	③	②	①
13	Bu otelde, vicdanımla çelişen şeyleri yapmam istenmez.	⑤	④	③	②	①
14	Bu otelde, başarılı olmam için bazen kişisel norm ve değerlerimi feda etmek zorunda kalırım.	⑤	④	③	②	①
15	Bu otelde, bana verilen görevleri yerine getirmem için yeterli kaynaklar sunulmamaktadır.	⑤	④	③	②	①
16	Bu otelde, yaptığım işlerde kuralları çiğnemem gerektiği konusunda kendimi baskı altında hissetmem.	⑤	④	③	②	①
17	Bu otelde, herkes bir karar verirken kurumun iyiliğini düşünür.	⑤	④	③	②	①
18	Bu otelde, çalışanlar ile yönetim arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler hâkimdir.	⑤	④	③	②	①
19	Bu otelde, çalışanlar var olan normları ve standartları ciddi bir şekilde benimser.	⑤	④	③	②	①
20	Bu otelde, herkes birbirine saygılı davranır.	⑤	④	③	②	①
21	Bu otelde, çalışanlar tarafından onaylanmayan bir şey yapılırsa, yöneticiler bunu ortaya çıkarır.	⑤	④	③	②	①
22	Bu otelde, yöneticiler tarafından onaylanmayan bir şey yapılırsa birileri bunu ortaya çıkarır.	⑤	④	③	②	①
23	Bu otelde, etik olmayan davranışları ve kural ihlallerini tespit etmek amacıyla yeterli düzeyde kontroller yapılmaktadır.	⑤	④	③	②	①
24	Bu otelde, etik dışı uygulamaların tartışılmasına uygun zemin vardır.	⑤	④	③	②	①
25	Bu otelde, çalışanlara, ahlaki ikilemleri tartışmak için yeterince fırsat verilir.	⑤	④	③	②	①
26	Bu otelde, etik olmayan davranışların yönetime bildirilmesi ciddi bir önem taşımaktadır.	⑤	④	③	②	①
27	Bu otelde, ahlaki ikilemlerin tartışılması konusunda çalışanlara geniş olanaklar sağlanır.	⑤	④	③	②	①
28	Bu otelde, etik olmayan davranışların düzeltilmesi konusunda çalışanlara fırsat tanınır.	⑤	④	③	②	①
29	Bu otelde, etik davranışlara fazlasıyla önem verilmektedir.	⑤	④	③	②	①
30	Bu otelde, etik davranışlar ödüllendirilmektedir.	⑤	④	③	②	①
31	Bu otelde, çalışanlar etik olmayan bir şekilde davrandıklarında disipline edilir.	⑤	④	③	②	①
32	Bu otelde, üst yönetime etik olmayan davranışları rapor edersem, bu davranışları sergileyenlerin konumlarına bakılmaksızın cezalandıracağına inanırım.	⑤	④	③	②	①

II. BÖLÜM

Aynı otelde iki arkadaşınızın şef olarak çalıştığını düşünün,siz alt kademe çalışan olarak bu otelde bulunmaktasınız.Şef olan arkadaşlarınızdan bir tanesi sizin diğer şef arkadaşınızı kendine rakip olarak görmektedir.Onu yıldırım için kendi sorumluluklarını da diğer arkadaşınıza yüklemekte ve sözlü saldırılarda(hakaret) bulunmaktan da geri durmamaktadır.Diğer çalışanlarda durumun farkında olup şeflerinin aynı durumun kendilerine yapacağını düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedir.Yukarıdaki senaryo çerçevesinde siz ne yapardınız ?		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Lütfen aşağıdaki soruları yukarıdaki senaryo çerçevesinde cevaplandırın.						
1	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kurum dışındaki kişilerle paylaştım	5	4	3	2	1
2	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı ilgili yasal mercilere bildirdim	5	4	3	2	1
3	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kamuoyuna açıkladım	5	4	3	2	1
4	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı üst yönetime ilettim.	5	4	3	2	1
5	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı tepe yöneticime bildirdim.	5	4	3	2	1
6	Kurum içerisinde bu gibi durumlara ilgilenen kişiler vasıtasıyla durumu bildirdim	5	4	3	2	1
7	Kurum içindeki yetkili makamlara durumu bildirdim.	5	4	3	2	1
8	Sessiz kaldım.	5	4	3	2	1
9	Görmezden geldim.	5	4	3	2	1

III.BÖLÜM

Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

Bu İşyerinde Çalıştığınız Süre

() 1 yıldan az () 1- 3 yıl
() 4- 6 yıl () 7- 9 yıl
() 10 yıl ve üzeri

Turizm Sektöründeki Çalışma Süreniz

() 1 yıldan az () 1- 3 yıl
() 4- 6 yıl () 7- 9 yıl
() 10 yıl ve üzeri

Yaşınız

() 18 yaş altı () 18-24
() 25-31 () 32-38
() 39 ve üstü

Eğitim Durumu

() Ort okul ve altı () Lise () Ön Lisans
() Lisans () Lisans Üstü

Çalıştığınız Bölüm

() F&B () Ön Büro
() Kat Hizmetleri () Mutfak
() İnsan Kaynakları () Muhasebe
() Diğer.....

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Zeynep Kavkalı

Doğum Yeri : Gökçebey\ Zonguldak

Medeni Hali: Bekar

Eğitim Durumu

Önlisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Burdur Meslek Yüksekokulu
(2009-2011)

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü (2011-2013)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı (2015-2018)

Yabancı Dili : İngilizce

İş Deneyimi : Aka Özel Eğitim Hizmetleri 2013-2015

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar: Etik Örgüt Kültürünün Sorun Bildirme Davranışına
Etkisi: Ankara'da Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama