T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN İFŞASINA (WHISTLEBLOWING) ETKİSİ: UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

FEYZA ÇAĞLA ORAN

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE 2018

Tez Konusu: Liderlik Tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına (Whistleblowing) Etkisi: Uygulamalı Bir Çalışma

Hazırlayan: Feyza Çağla ORAN

ÖZET

Günümüzde rekabet ortamında, beşeri sermayenin ve kurum itibarının doğru yönetilebilmesi, örgütlerin devamlılıklarını ve piyasa değerlerini koruyabilmesi sürecinde liderlik önem kazanmaktadır. Bu kapsamda, liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşası (whistleblowing) üzerindeki etkisini incelenmiştir. Araştırmada Marmara bölgesinde eğitim, ambalaj ve tekstil sektörlerinde çalışmakta olan 973 katılımcıya ulaşılmıştır. Anket tekniği ile toplanmış olan veriler, SPSS 22 ve AMOS 20 programları kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra, yapısal eşitlik modeli, Mann Whitney U ve Kruskall Wallis testleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinden elde edilen analiz sonuçlarına göre serbestiyetçi liderliğin örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Etik ve demokratik liderliğin yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Etik liderliğin, informal, zımni, aleni ve dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Serbestiyetçi liderliğin; informal, formal, aleni, dışsal ve içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Demokratik liderliğiin, informal, formal, zımni, aleni ve dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Son olarak, otokratik liderlik ile informal, formal ve zımni üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca, liderlik tarzlarının, örgütsel güvenin ve whistleblowing'in sosyo- demografik özellikler açısından farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Güven, Whistleblowing, Etik, Eğitim Sektörü, Ambalaj Sektörü, Tekstil Sektörü

Dissertation's Name: The Effects of Leadership Styles on Organizational Trust and Disclosue of Unethical Behaviours (Whistleblowing): A Practical Research

Prepared by: Feyza Çağla ORAN

ABSTRACT

Nowadays, competitive environment, leadership is gaing importance in the process of properly managing of the human capital and corporate reputation, maintaining the continuity of the organizations and the protecting their market values. In this context, the effects of leadership styles on organizational trust and disclosure of unethical behaviours (whistleblowing) are examined. The study has been reached 973 patricipants working in the education, packing and textile sectors in the Marmara region. Data collected by questionnaire were analyzed using SPSS 22 and AMOS 20 programs and the results were interpreted. The data obtained were evaluated using the structural equation model, Mann Whitney U and Kruskall Wallis tests, after explanatory and confirmatory factor analysis.

According to the analysis results obtained from the structural equality model, it was found that the laizsez-faire leadership has a statistically significiant effect on organizational trust. It was found that the ethical and democratic leadership have a statistically significant effect on managerial trust. It was found that the ethical leadership has a statistically significant effect on informal, implicit, public and external whistleblowing. It was found that the laissez – faire leadership has a statistically significant effect on the informal, formal, implict, public, external and internal whistleblowing. It was found that democratic leadership has a statistically significant effect on informal, formal, implict, public and external whistleblowing. Finally, it was found that autocratic leadership has a statistically significant effect on informal, formal and implict whistleblowing. It has been found that leadership styles, organizational trust, and whistleblowing differ in terms of socio-demographic characteristics.

Keywords: Leadership, Organizational Trust, Whistleblowing, Education Sector, Packing Sector, Textile Sector

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda konunun belirlenmesi, planlanması, yürütülmesi, aşamalarında destekteğini ve ilgisini benden esirgemeyen ve bu süreç boyunca birikim ve tecrübeleri ile yol gösteren ve tezimin şekillendirilmesinde yardımcı olan sayın hocam Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR'a, tez yazım aşamasında katkıları ve yönlendirmeleri için tez izleme komitesi üyeleri olan değerli hocalarım Doç. Dr. Adil OĞUZHAN ve Yrd. Doç. Dr. İlknur TAŞTAN BOZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Doktora süresince desteklerini esirgemeyen ve yol gösteren hocalarıma, çalışma arkadaşlarıma ayrıca tezimin uygulama aşamasında anketlerin uygulanmasında yardımcı olan eğitim, ambalaj ve tekstil sektöründeki ilgili kurum çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak da, hayatım boyunca yanımda oldukları gibi tez çalışmam sürecinde de yanımda olan, sevgi, sabır ve desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Feyza Çağla ORAN

Nisan 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **ii**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR ..... **x**
ŞEKİLLER ..... **xii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK TARZLARI

1.1. Liderlik 6
1.2. Liderliğin İşletmelerdeki Yeri ve Önemi 8
1.3. Liderlik Tarzları 10
1.3.1. Otokratik Liderlik 12
1.3.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik 18
1.3.3. Serbestiyetçi Liderlik 21
1.3.4. Etik Liderlik 25

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven ve Örgütsel Güven Tanımı ve Kapsamı 35
2.2. Örgütsel Güvenin Temelleri 42
2.2.1. Boersma, Buckley ve Ghauri'ye Göre Güvenin Temelleri 42
2.2.2. Kramer'e Göre Güvenin Temelleri 44
2.2.3. Lewis ve Weigert'e Göre Güvenin Temelleri 46
2.2.4. McAllister'a Göre Güvenin Temelleri 47
2.3. Örgütsel Güven Modelleri 48
2.3.1. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli 48
2.3.2. Shaw'ın Güven Modeli 51
2.3.3. Blomqvist ve Stahle'nin Güven Modeli 51
2.3.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli 53
2.3.5. McKnight, Cummings ve Chervany Güven Modeli 55
2.3.6. Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner Güven Modeli 56

2.3.7. Zand'ın Güven Modeli 58
2.3.8. Ellis ve Zalabak Güven Modeli 60
2.3.9. Luhmann'ın Güven Modeli 62
2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları 66
2.4.1. İş Arkadaşlarına Güven 66
2.4.2. Yöneticiye Güven 68
2.4.3. Örgüte Güven 70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN İFŞASI (WHISTLEBLOWING)

3.1. Etik Dışı Davranışların İfşasına İlişkin Tanım ve Kapsamlar 72
3.2. Whistleblowerların Özellikleri 78
3.3. Whistleblowing Gelişim Süreci 79
3.4. Whistleblowing Türleri 81
3.4.1. İçsel Whistleblowing 82
3.4.2. Dışsal Whistleblowing 86
3.4.3. Aleni Whistleblowing 87
3.4.4. Zımni (Anonim) Whistleblowing 87
3.4.5. Formal Whistleblowing 88
3.4.6. İnformal Whistleblowing 88
3.5. Whistleblower İhbar Hattı Kurulması 89
3.6. Whistleblowing İklimi 90
3.7. Etkili Whistleblowing Çevresinin Kurulması 96
3.8. Whistleblower Kişilik Tipolojisi 98
3.9. Etik Standartların Tanımlanmasında Kültürün Etkisi 100
3.10. Ülkelerin Whistleblower'lara Tutumu 103
3.10.1. Almanya 106
3.10.2. Romanya 106
3.10.3. Fransa 107
3.10.4. Hong Kong 108
3.10.5. Çin 109
3.10.6. Avustralya 110
3.10.7. Türkiye 111
3.11. Literatür Sonuçları (Whistleblowing – Liderlik – Örgütsel Güven) 113

3.12. Liderlik ve Güven İlişkisi 137
3.13. Liderlik ve Whistleblowing İlişkisi 139

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM143

LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN İFŞASINA (WHISTLEBLOWING) ETKİSİ ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı 143
4.2. Araştırmanın Önemi 144
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 146
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 147
4.5. Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler 148
4.6. Araştırmanın Ön Uygulaması 151
4.7. Araştırma Verilerinin Toplanması 152
4.8. Araştırma Modeli ve Hipotezler 153
4.9. Araştırma Verilerinin Çözümü ve Yorumlanması 158
4.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İncelenmesi 159
4.9.2. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların İncelenmesi….. 162
4.9.3. Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri… 172
4.9.3.1. Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi 174
4.9.4. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları… 177
4.9.4.1. Whistleblowing Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları… 180
4.9.5. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları…. 184
4.9.6. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 185
4.9.6.1. Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi ... 186
4.9.6.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 188
4.9.6.3. Whistleblowing Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 191
4.10. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Varsayımlar ve Modelin Oluşturulması 193
4.10.1. Yapısal Eşitlik Modellemesine (YEM) İlişkin Varsayımlar 194
4.10.2. Ölçme Modeline ilişkin Değerler 210

4.10.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi 213
4.11. Ölçeklere İlişkin İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkların Testi 233
4.11.1. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Faklılıklarının Testi 235
4.11.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Farklılıklarının Testi 249
4.11.3. Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi 256
4.12. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi 276
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 289
KAYNAKÇA 304
EKLER 337
EK-1 : ANKET FORMU 337
EK-2 : ALTERNATİF YAPISAL EŞİTLİK MODELİ 341
EK-3 : LİDERLİK ÖLÇEK İZİN MAİLİ 342
EK-4 : ETİK LİDERLİK ÖLÇEK İZİN MAİLİ 343
EK-5 : ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEK İZİN MAİLİ 344
EK-6 : WHISTLEBLOWING ÖLÇEK İZİN MAİLİ 345
EK-7: ETİK KURUL ONAYI 346

TABLOLAR

Tablo 1.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar 8
Tablo 2.1: Blomgvist ve Stahle Güven Modeli 52
Tablo 3.1: Whistleblowing'in Literatürdeki Tanımlamaları 73
Tablo 4.1: Evren Sayıları Açısından Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri 146
Tablo 4.2: Whistleblowing Ölçeğine İlave Edilen İfadeler 150
Tablo 4.3: Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 151
Tablo 4.4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler .. 159
Tablo 4.5: Liderlik Tarzları Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Betimsel İstatistikler 162
Tablo 4.6: Etik Liderlik Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Betimsel İstatistikler 165
Tablo 4.7: Örgütsel Güven Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Betimsel İstatistikler 167
Tablo 4.8: Whistleblowing Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Betimsel İstatistikler 169
Tablo 4.9: Liderlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi 174
Tablo 4.10: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 175
Tablo 4.11: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi 178
Tablo 4.12: Örgütsel Güven Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 179
Tablo 4.13: Whistleblowing Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi 181
Tablo 4.14: Whistleblowing Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi 182
Tablo 4.15: Faktör Analizi Sonrası Ölçeklere ve Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 185
Tablo 4.16: Liderlik Tarzları Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri 187
Tablo 4.17: Örgütsel Güven Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri 190
Tablo 4.18: Whistleblowing Ölçeğine Göre Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 192
Tablo 4.19:Ölçekteki İfadelere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları 196
Tablo 4.20: Çok Değişkenli Normallik Tablosu 202
Tablo 4.21: Faktör Korelasyonlarına İlişkin Sonuçlar 205
Tablo 4.22: Çoklu Doğrusal Bağlantı Varsayımına İlişkin VIF Değerleri 208
Tablo 4.23: Ölçme Modeline İlişkin Değerlere Ait Sonuçlar 211
Tablo 4.24: Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri 214
Tablo 4.25: Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri 217

Tablo 4.26: Yapısal Modele İlişkin Test Sonuçları ve Bootstrap Güven Aralığı Değerleri 218
Tablo 4.27: Araştırma Modeli YEM Sonuçları 225
Tablo 4.28: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Dolaylı Etkileri 229
Tablo 4.29: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Toplam Etkileri 229
Tablo 4.30: Bağımlı Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Toplam Etkileri 230
Tablo 4.31: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar 231
Tablo 4.32: Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Kolmogrov-Smirnov Test Sonuçları 234
Tablo 4.33: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann - Whitney U Testi Sonuçları 236
Tablo 4.34: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 239
Tablo 4.35: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann - Whitney U Testi Sonuçları 241
Tablo 4.36: Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları 250
Tablo 4.37: Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 251
Tablo 4.38: Örgütsel Güven Ölçeğinin Gruplar Arası Farklılıklarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 252
Tablo 4.39: Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları 256
Tablo 4.40: Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları 261
Tablo 4.41: Whistleblowing Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklarına İlişkin Mann - Whitney U Testi Sonuçları 264
Tablo 45: Sosyo - Demografik Özelliklere İlişkin Araştırma Hipotezleri 274

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Mayer'e Göre Algılanılan Güvenilirlik Faktörleri 54
Şekil 2.2: Mcknight, Cummings Ve Chervany Güven Oluşum Modeli 56
Şekil 2.3: Whitener, Brodt, Korsgard Ve Werner'ın Yönetsel Güvenilir Davranışın Oluşturulması İçin Değişim Çerçevesi Modeli 57
Şekil 2.4: Zand'ın Güven Modeli 59
Şekil 3.1: Bir Whistleblower'ın Sergilediği Kişisel Özellikler 78
Şekil 3.2: Whistleblowing sürecindeki bileşenler 79
Şekil 3.3: Etkili Whistleblowing Çevresinin Oluşturulması 96
Şekil 3.4: Açılan Whistleblowing Davaları Açısından Vaka Özellikleri Modeli 105
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli 153
Şekil 4.2: Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 186
Şekil 4.3: Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 189
Şekil 4.4: Whistleblowing Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 191
Şekil 4.5: Araştırma Modelinin AMOS'da Görünümü 214
Şekil 4.6: Yapısal Eşitlik Modeli 216

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Kısaltmanın Anlamı
AMOS	Analysis of Moment Structures
AW	Aleni Whistleblowing
DKL	Demokratik-Katılımcı Liderlik
DW	Dışsal Whistleblowing
EL	Etik Liderlik
FW	Formal Whistleblowing
G	Örgütsel Güven İfadeleri
İFW	İnformal Whistleblowing
İW	İçsel Whistleblowing
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
L	Otokratik-Demokratik-Serbestiyetçi Liderlik İfadeleri
LE	Etik Liderlik İfadeleri
OL	Otokratik Liderlik
ÖG	Örgüte Güven
SL	Serbestiyetçi Liderlik
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
vd.	ve diğerleri
W	Whistleblowing İfadeleri
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
YG	Yöneticiye Güven
ZW	Zımni Whistleblowing

GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşme ile birlikte işletmeler de, hızla artan rekabet piyasalarında ayakta kalma mücadelesi vermektedirler. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabilmeleri beşeri sermaye hareketinin doğru yönlendirilebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Beşeri sermayenin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesi ve örgütün amaçlarını benimsemesi, örgüt ile özdeşleşmesi ile sağlanabilmektedir. Hedefler doğrultusunda yönlendirmede de, liderlerin benimsemiş oldukları yönetim tarzı ve işletmede çalışanlara karşı takınmış oldukları tutum ve davranışlarının önemli bir rol oynadığı söylenilebilir. Yönetim sadece bir araç olarak görülürken, liderlik ise kurumları başarıya taşıyan, verimliliklerini arttıran, kurum çalışanlarını görevlerini yerine getirirken, aynı zamanda pozitif psikolojiye yönelten ve akış içinde bulunmalarını sağlayan bir idare biçimi olarak da ortaya çıkmaktadır (Csikszentmihalyi, 2017). Liderlik becerilerinden yoksun bir yönetim şekli aynı zamanda başarısızlığa da mahkumdur. Çalışanların yaptıkları iş süreci boyunca bir akışın içinde bulunmaları aynı zamanda onların iş tatminlerinin artmasını, yaptıkları işten zevk almalarını dolayısı ile de kurumlarının verimliliklerinin arttırmasını sağlamaktadır. Astlar, onlara örnek teşkil edecek, yol gösterecek ve hedefleri doğrultusunda onları motive edecek bir ilham kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. Lider, sadece kişisel değil aynı zamanda sosyal etkilerinde bir kombinasyonu olarak tarif edilebilir. Bu sebepledir ki, lider birey, grup ve geniş örgütsel sistemlerin bir parçası içinde yer almakta ve bu sistem tarafından oluşturulan bir sosyal bir yapı içerisinde ele alınmaktadır. Bu sosyal bağlam içerisinde liderin astları ile ilgilenirken sürdürmüş olduğu davranış kalıpları onun tarzının oluşmasını sağlamaktadır. Bu davranış kalıbını sürdürürken, çevresel faktörler de ele alınarak bir liderlik tarzının oluşturulması gerekmektedir. Özellikle de sosyo demografik özelliklerin de dikkate alınarak bir liderlik tarzının benimsenmesi öne çıkmaktadır. Lider, ilham veren ve etkileyen taraf olarak astlarının ihtiyaç duydukları liderlik stilini öne çıkarabilmelidir. Liderlik tarzlarının ayrıca sektörel bazda ayrıştığı ve her sektörün

kendi iş koşulları, piyasa dinamikleri, çalışanların eğitim durumları, mesleki tecrübeleri, bireysel özellikleri, öz yeterlilikleri gibi durumların ele alınarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Algısal benzerlik gereği astlar kendilerine benzer nitelikler gösteren birim amirlerini lider olarak tanıyacaklardır. Sektörel açıdan bazı sektörlerin tehlike taşıması ve çalışanların eğitim durumlarının düşük olması, liderlerin kuralcı ve denetleyici özellikler taşımasını, belli yöntemleri dikte etmesini, merkezileşmiş bir otorite oluşturmasını gerektirebilir. Yöneticinin bu tarz özellikleri barındırması, otokratik bir lider olarak görünmesine neden olabilmektedir. Ancak çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olduğu, işlerin yaratıcılık gerektirdiği, astların analiz ve yorum yeteneklerinin ön plana çıktığı sektörlerde yönetici astlarını karar sürecine dahil etme, işler ve yöntemler belirlenirken çalışanlarının da görüşlerine başvurma, aynı zaman da geri bildirimleri çalışanların kendini geliştirme sürecinde bir eğitim fırsatı olarak görüldüğü bir sektörün içinde ise demokratik özellikler sergileyen bir liderlik özelliği ön plana çıkacaktır. Kendi kendine iş süreçlerini geliştirebilen, zaman yönetimine ve işi hakkında yeterli donanıma sahip olan çalışanların bulunduğu bir iş kolu yada sektörde ise çalışanların kendi kendilerine karar vermesine imkan tanıyacak, çalışanların kendilerini en verimli hissettikleri ve işlerini yaparken akışa dahil olduklarını gözlemlediğinde işlerini uygun buldukları yöntemler ile yapmalarına imkan tanıyacak bir liderlik tarzına gereksinim duyulabilir. Böyle bir lider çalışanlarına gerekli materyalleri sağlayarak, astlarının müdahaleye ihtiyaç duydukları ve yardım istedikleri noktalarda işlere dahil olacaktır. Bu tarz bir liderlik ise yönetiyici serbestiyetçi bir liderlik stiline yöneltmektedir. Kurumlardaki iş gücü çevrim hızının yüksek ya da düşük olması da birebir ilişki içinde bulunulan birim amirinin, astının üzerinde hem lider olarak etkisinin olması hem de bireyin özellikleri, sektörün gereksinimleri ve astlarının görev tanımları ve görev zorluk derecelerini de dikkate alarak uygun olan liderlik tarzını belirlemesini gerekli kılmaktadır. Bu açıdan tezin amaçlarından bir tanesi de farklı sektörlerde öne çıkan liderlik tarzlarının araştırılmasıdır. Modele dahil edilen liderlik ölçeklerinden bir tanesi de etik liderlik ölçeği olmuştur. Kişiler arası ilişkilerde astların liderden bir beklentisi de normatif olarak uygun davranış tarzının gösterilmesidir. Bu davranış tarzı da karşılıklı iletişim temeline dayanmak ile birlikte, bu iletişimin içine personelin güçlendirilmesi ve karar verirken astlarına takipçilerin kabul edilen değerler doğrultusunda davrandıklarında

bir teşekkür olarak sunulan davranış kalıbını öne çıkarmaktadır. Etik lider takipçilerini yönlendirirken hem sözel olarak uygun davranış kalıplarına yönelten bildirimler sunar, hem de kendisi toplumca etik görülen norm ve değerlere uygun görülen davranış biçimleri ile astlarına örnek tavır sergileyerek yol gösterir. Liderin bu tarzı astlarına bütünlük ve güvenilirliği olarak temel alan iki erdem şeklinde sunması yolu oluşturulur. Sektörel açıdan yaklaşıldığında farklı liderlik stillerin benimsenmesi iş gücünün de verimli çalışması ve işlerini görürlerken akış içinde tutulabilmeleri açısından önme taşımaktadır. Araştırmada ele alınan sektörler imalat ve hizmet olarak gruplandırıldığında imalat sektöründe iş gücüne katılım açısından yoğun olarak mavi yakalı çalışanlar bulunmaktadır. Özellikle de metal, kimyasal gibi ürünlerin ana ve yardımcı malzeme olarak kullanıldığı sektörlerde liderlerin kuralcı ve denetimci bir liderlik tarzına ihtiyaç duydukları söylenilebilir. Çalışanların hata ve dikkatsizliklerini kaldırmayacak bir görevleri var ise, hayati risk taşıyan görevler yürütmeleri gerekmekteyse otokratik bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulabilirken, eğitim sektörü gibi kendi kendine liderlik anlayışı ile yürütülebilecek sektörlerde serbestiyetçi liderlik anlayışının ön plana çıkabileceği söylenilebilir. Çalışanların kararlara katılımı ile akış içinde kalabilecekleri, interaktif bir iletişim şeklinin ön plana çıktığı sektörlerde ise demokratik bir liderlik tarzının daha etkili olabileceği söylenilebilir.

Araştırmanın ikinci bölümünde örgütsel güvenden bahsedilmiştir. Çalışanların örgüte duydukları güven, belirsiz ve riskli bir durumla karşılaştıklarında iş güvencesi açısından kendilerini emniyette hissetmelerini sağlamak ile birlikte, örgütün tutarlı davranışları da beşeri sermayenin hareket tarzında etkili olabilmektedir. Bu bakımdan liderin sergilemiş olduğu liderlik tarzının da örgütsel güvenin oluşmasında etkili bir faktör olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Güven, çalışanları birbirine ve örgüte bağlayan sosyal yapıştırıcı olarak tanımlandığından dolayı, liderlerin hareket alanları dahilindeki işgörenleri hem kendisine bağlayarak etki gücünün arttırılmasına olanak sağlamakta hem de işgörenleri hedefe yöneltmede başarılı bir araç olarak görülebilmektedir. Güven, ilişkilerin özünü ifade etmektedir. Ast – üst arasındaki ya da aynı örgüt içinde bulunan meslektaşlar arasındaki güven arttıkça algılanılan risk seviyesi de artmaktadır. Aynı durum çalışanın bulunduğu

kuruma ve üst yönetime duyduğu güvenilirlik hissi için de geçerli olabilmektedir. Örgütlerde güvenin oluşumunda rol oynayan temel faktörler paylaşılan ortak değerler, kültürel ahlak kuralları ve örgüt içi iletişim ile sosyal ortamların varlığıdır. Bu durum, örgüt içindeki bütünlük ve tutarlığa dayalı olarak hesaplanan çok yönlü ilişkiler ağına duyulan bir itimat düzeyi olarak görülmektedir. Çalışanın ortak çıkarları temel alarak hareket edeceğine yönelik beklentisi, kurumun gerek tepe yönetiminin gerekse de çalışanların davranışsal tutarlılıkları, tarafların fırsatçılık yapmayacaklarına ilişkin olumlu tutumları örgütsel anlamda güvenin oluşumunu sağlayan temel dayanaklar olarak gösterilebilir. Araştırmada güvene ilişkin temel dayanakların belirlenmesi ve sektörel bazlı olarak kurumlarda varlığının incelenmesine yönelik iş arkadaşlarına, kuruma ve yöneticiye güveni temel alan Luhman'ın modeli çerçevesinde araştırma şekillendirilmiştir. Örgütsel güvenin ele alınmasındaki temel amaç kurumları başarıya taşıyacak olan doğru liderlik tarzı ise öncelikle takipçilerinin liderlerini takip etmesi gerekmektedir. Tam da bu noktadaki güven konusu lideri takipçilerine bağlayan, örgütsel başarı ve verimlilik artışı ile liderin etki derecesini ve başarısını arttıran bir yapıştıcı görevi yapmaktadır. Bu nedenle takipçilerin daha kolay yönetilebilmesi ve başarıya dönük olarak liderlerin etkileme gücünü arttıracak, astların takibini sağlayacak bir araç olarak görülmektedir. Araştırmada bu amaçla üç farklı sektörden yola çıkılmış ve katılımcıların bir kısmını kamu bir kısmını da özel sektör oluşturmuş ve güveni etkileyen temel faktörler incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde whistleblowing konusu incelenmiştir. İşletmelerdeki etik dışı davranışların ifşası (whistleblowing) ise örgütün etik kodları ve yasal etik kurallar çerçevesinin dışına çıkıldığı durumlarda beşeri sermayenin ne yönde hareket edeceği, yine liderin sergilemiş olduğu liderlik tarzının sonucu ve çalışanın karşılaştığı etik dışı davranışları duyurma yoluna gidip gitmeyeceğinin yine örgüte duyduğu güvenin yansıması olarak şekilleneceği düşünüldüğünden araştırmaya dahil edilmiştir. Çünkü whistleblower'lar, kurum üyesi olan ve kurumda oluşan gayri meşru ve çoğunlukla da uygunsuz eylemleri ve oluşan problemlerin çözüm amaçlı bildirimini yapan üyelerdir. Burada risk ve getirilerin hesaplanarak, planlı olarak eyleme geçilmiş bir davranış çeşidinden bahsedilmektedir. Skandal olarak nitelenen

bir eylemin bildiriminde, kullanılacak olan ihbar hattı burada kurumun itibari açısından önem taşımaktadır. Kurum içinde bulunan iç ihbar kanallarının tercih edilemesi ya da direkt olarak dışsal kanallar yoluyla kamu oyuna yönelinmesi kurum açısından kriz yaratabilecek nitelikte olumsuz durumlarla karşılaşılmasına neden olabilir. Bu görüşle yaklaşıldığında aslında yönetim ve özellikle de lider açısından whistleblowing konusu, etkili bir iç ihbar hattının kurumda varlığı durumunda, iç kontrol mekanizması olarak kullanılabilirliği açısından önem taşımaktadır. Whistleblower'lar için ihbar hattı kurulması, liderin astlarını denetim altında tutmasını kolaylaştırıcı bir faktör olarak söylenilebilir. Aynı zamanda, davranışsal etik alanında literatüre katkı sağlamak amacıyla whistleblowing araştırmaya konu edinilmiştir. İnsanların etik dışı buldukları davranışları önlemek nedeniyle harekete geçme eğilimleri araştırılmıştır. Etik ile ilgili davranışlar ve liderlerin tutumunun çalışanların davranışlarını ne yönde şekillendirdiği ve bu davranışları harekete geçiren psikolojik bir mekanizma olarak hangi liderlik stilinin daha etkili olduğunu incelemek amacıyla ilgili konuyu araştırma ve liderlik ile ilişkisini ortaya çıkarma gereksinimi duyulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK TARZLARI

Örgütlerde yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzları, işgörenlerin davranışlarını da şekillendirebilecek bir güç olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramının tanımı, lider ve yönetici arasındaki farklılık, araştırmanın konusuna dahil edilen ve Iowa Üniversitesi çalışmalarına konu olan temel liderlik tarzları olarak gösterilen otokratik liderlik, demokratik-katılımcı liderlik, serbestiyetçi liderlik tarzlarının yanı sıra güven whistleblowing'e etkisi olduğu düşünülen etik liderlik tarzı ile ilgili literatür çalışmalarına yer verilmiştir.

1.1. Liderlik

Liderlik, liderin örgüt hedeflerine ulaşmak için astların gönüllü katılımını istediği sosyal etkileşim sürecidir. Bu süreç, bir kişinin grubun diğer üyeleri arasında sosyal etki yaratması ve bu doğrultuda bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkilemesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Etkilenen bir birey ya da grubun ve etkileyen bir kişinin yer aldığı ilişkisel bir kavramı içermektedir (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012, s. 192-193). Liderlik, liderin astların örgüt hedeflerine ulaşma çabasına katılımını yönetmek için bir kişinin grubun diğer üyeleri üzerinde toplumsal nüfuz sahibi olduğu bir süreç, belirli durumlarda hedeflenen başarıya yönelik bir birey ya da bir grup insanın faaliyetlerini etkileme sürecine gönüllü olduğu bir toplumsal etkiyi içeren bir kavram olarak tanımlanabilir (Cunningham, Salomone, & Wielgus, 2015, s. 28). Dürtüler ve motivasyon açısından takipçileri üzerinde olağanüstü bir etkiye sahip olmak, liderlik teorilerinde önemli bir odak noktası olarak kabul edilmektedir (Cremer, 2006, s. 80). Liderlik başkalarına örnek teşkil etmek, motive etmek ve onları bir takım hedeflere ulaşmalarını sağlamak için ilham vermektir (Lawton & Pa´ez, 2015, s. 640). Liderlikte bulunan dinamikler birden fazla seviyeyi içermektedir. Liderler, örgütsel iklim ve kültürü şekillendirerek, grupların ahlaki ya da gayri ahlaki davranışlar sergilemelerinde rol üstlenmektedirler. Bu rolü örgüt içinde etik normlar oluşturarak gerçekleştirirler. Takipçilerinin değer ve

kimliklerini organizasyonun değer ve tutumları ile uyumlu hale getirerek, etik (etik dışı) davranışı modelleyerek doğrudan bireylerin davranışları üzerinde etkiye sahiptirler. Bu süreçler yukarıdan aşağı yönlü liderlik etkilerini yansıtırken aynı zamanda aşağıdan yukarı yönlü olarak da takipçilerin içsel dinamikleri ve süreçlere etkileri ile de ilişkilendirilebilir. Lider, grupları toplumsal sermaye gibi soyut kurumsal kaynaklar oluşturmak için bir araya toplayabilir. Liderlik, farklı aktörlerin katkısını, farklı zaman ölçekleri boyunca ortaya çıkaran iki yönlü (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru) etkiyi içermektedir. Liderlik, bireyler, gruplar ve daha geniş örgütsel sistemler tarafından oluşturulan bir sosyal bağlam içerisinde gerçekleşir (Dinh, ve diğerleri, 2014, s. 37-38). Bu sebeple liderlik davranışı kişisel ve sosyal etkilerin kombinasyonunun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Liderlik tarzı ise liderin çalışanlar ile ilgilenirken sürdürdüğü davranış kalıbıdır. Lewin, Lippit ve White (1939) otokratik, demokratik ve serbestiyetçi olmak üzere üç liderlik stili benimsemişlerdir (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012, s. 192-193). Liderlik tarzları incelenirken varolan davranış kalıplarının yanı sıra uzun vadedeki gerçekleşebilecek spontane gelişen durumlardaki davranış eğilimlerini tahmin edebilmek için tematik kodlama olarak adlandırılabilecek örtük motiflerin de incelenmesi gerekir. Bunlara, CEO'ların örgüte sundukları yazılı biçimde iletilen, vizyonları içeren ifadeler örnek olarak verilebilir. Liderlerin, belirli durumlarda gösterdikleri ani tepkilerin de incelenmesi uzun vadede oluşabilecek davranış kalıplarının öngörülmesinde yardımcı olabildiği ileri sürülmektedir (Hoogh, ve diğerleri, 2005, s. 18). Örgütlerde liderlik kavramı incelendiğinde astın birebir ilişki içinde olduğu ilk yönetici genel olarak tanımlanmaktadır. Ancak lider ve yönetici arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. Liderlik özelliklerini taşımayan bir yöneticinin astları üzerindeki etkisi de kendisine verilmiş olan güç ile sınırlanmış olacaktır.

Tablo 1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	**Lider**
Kariyer basamağı	Etkileme sanatı
Formal organizasyon yapısı	Formal yapı zorunluluğu yoktur
Hedefler için işlerin etkin yapılması	Hedeflerin ve yapılacakların belirlenmesi
Gücünü konumundan alır	Gücünü kişisel özellikleri, davranışları ve sahip olduğu vizyonundan alır
Görev tanımları önceden belirlenmiştir.	Görev tanımı bulunmamaktadır
Prosedürlere dayanan bilimsel yanı ağır basar	İnsanları kendi istekleri doğruştusunda davranışa sürüklyen sanat yanı ağır basar
Tanımlanmış hedefler doğrultusunda hareket eder	Dönşüm ve değişim işini üstlenir
Örgüt içindeki iç dinamiklere odaklanır	Dış dinamikleri de dikakte alatak kararlar alır
"İşleri doğru yapmaya" odaklanır	"Doğru işleri yapmaya" odaklanır

Kaynak: (Sarıoğlu & Uğur, 2014, s. 132)

Bir lider yapılması gereken her şeyi gören ve bunun gerçekleştirilmesine nasıl yardımcı olacağını bilen kişidir. Lider bir fırsat görür ve onu yakalar. Farklı ve daha iyi olabilecek bir gelecek görür ve başkalarına yardım eder. Büyük resmi de görür, o resme nasıl ulaşılabileceğini de ekibine tarif eder. Lider bir koçtur, teşvik edicidir ve yarının daha iyi olabileceğini gördüğü durumlarda bugün için risk alabilen kişidir. Kısacası bir lider, iletişimci, koordinatör ve dinleyicidir (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012, s. 193).

1.2. Liderliğin İşletmelerdeki Yeri ve Önemi

Liderler organizasyonlardaki değerlerin kurucuları ya da destekleyicileri olarak rol oynamaktadırlar. Liderler organizasyonel değerleri eylemlere dönüştürebilen kişilerdir. Liderlerin takipçilerini sözleri ve davranışları ile etkileyebilme becerisi, onu takipçilerinin gözünde bir lider olarak konumlandırmakta ve işletme için önemini belirlemektedir. Ayrıca bir lider sadece örgütün değerlerini şekillendirmek ile kalmaz. Aynı zamanda faaliyet gösterdikleri sektörün de değerlerini şekillendirebilme yeteneğine sahiptirler. Literatürdeki araştırmaların temel aldığı

nokta, liderin harekete geçirebilme yeteneğidir. (Ciulla, 1999, s. 166-167). 1920'lerde lider ile ilgili tanımlarda liderin diğer insanların iradesini itaat, saygı, sadakat ve işbirliğini kullanarak etkilemesi olarak tanımlanmıştır. 1990'larda ise liderlik de, karşılıklı amaçları gerçekleştirmek üzere gerçek değişimler gerçekleştiren lider ve takipçiler üzerindeki ilişkiye odaklanılmıştır (Ciulla, 1999, s. 167). Günümüzde küreselleşme sürecinde küresel işletmelerin toplumsal ve ekonomik açıdan oynadıkları rolün artması ile birlikte, işletmelerde artık sektörü etkileyecek liderlerin küresel odaklı düşünmesi ve daha geniş kitleleri ve tüm sektörü etkileyebilme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. Bu durum da küresel liderlik konusu öne çıkmakta ve liderliğin önemi işletmeler açısından giderek artmaya devam etmektedir.

İyi bir lider gücünü astlarının tavırlarını kontrol etmek için kullanabilendir. Güce sahip olmaktan öte amaçları başarmak için bu gücü etkili ve kontrollü kullanabilmek önemlidir. Suyun barajlarda tutulması ile elektrik üretimi, tarımsal sulama vb. belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesindeki gibi liderler için de, gücün kullanımı benzer bir durumdur. Liderler tarafından güç benzer bir şekilde yönlendirilmektedir. Akışı kontrol edilemeyen su etrafını yıkar ve bu kontrolsüz güç çevresine zarar verir. Sonuç olarak liderler ellerindeki güçleri doğru şekilde kullanarak grubun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunurlar. Organizasyonların gelecekte de devamlılığını sağlaması için ön koşul, vizyonu olan güçlü bir lidere sahip olmalarıdır. Liderden yoksun bir kuruluş sadece insan ve makine yığını halini alır (Ünsar S. , 2014, s. 7-8).

İnsan, sermeye ve teknoloji açısından yoğun değişim süreçleri ile karakterize edilen bir sürecin içinde bulunulan bir dönemdeyiz. Ekonomik, politik, sosyal ve kültürel etmenler ile dünyanın farklı bölgeleri birbirine yavaş yavaş bağlanmakta ve sınırlar kalkmaktadır. Bu durum da, yönetim ve liderlik konularının öneminin ivme kazanmasına neden olmaktadır. Liderlik olmadan yönetim sadece bir araçtır. Liderlik becerilerden yoksun bir yönetim şekli de başarısızlığa mahkümdur (Aleksić, 2007, s. 145-146). Üst kademelere yükseldikçe liderlerin iş tanımları da değişmektedir. İşlevsel yöneticilikten genel yöneticiliğe geçiş evresinin lider konumunda bulunacak kişiler

açısından atlatılması gerekmektedir. Mikro yönetimi benimsemiş olan liderler, kontrolü elden bırakmayacak kadar ayrıntı yönelimli birer yönetici statüsünde kalırlar. Bu durumda mikro yönetim olarak adlandırılan ve işletmeler açısından bir handikap olarak ortaya çıkan bir durum haline gelir. Bu yönetici statüsünden kurtulamayan ve liderlik kalıbına tam olarak oturamayan yöneticiler, bir görevi kendilerinden daha iyi yerine getirebilecek kimsenin olmadığını düşündüklerinden dolayı yetki devri konusunda da isteksizdirler ve tam bir kontrol tutkunu olarak tanımlanırlar. Ancak böyle bir durumda mikro yönetim moralleri bozmak ve örgütü tahrip etmekten başka bir işe yaramamaktadır (Vries, 2007, s. 95).

Liderler aynı zamanda bir marka yaratıp rekabet üstünlüğünün de elde edilmesini sağlamaktadırlar. Çalışanlarını bildikleri ve tanıdıklarından dolayı maksimum verime nasıl ulaşacaklarının da yolunu bilirler. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için farklılıkları bulurlar ve kuruluşlardan en yüksek verimin elde edilmesini sağlamaktadırlar (Ersoy, 2012, s. 126).

Vries'de etkin olmayan lider teriminde bir çelişki bulunduğunu ileri sürmektedir. Liderliğin başarısızlığından söz etmek, lider olmak isteyen ancak kişisel zaaflar hatta psikoloji dikkate alındığında başarısız bir liderden söz edilebileceği görüşündedir. Herkesin bir liderlik potansiyeline sahip olduğu inancı kişisel zaaflar ve psikoloji kısıtı ile başarısızlığa ve etkin olmayan liderliğe doğru yöneticileri iter (Vries, 2007, s. 25). Çünkü etkin liderlik alışılmışın dışında bir düşünmeyi gerektirmektedir. Organizasyonları başarıya götüren kritik başarı faktörü de etkin liderliğin kurumda varolmasından geçmektedir.

1.3. Liderlik Tarzları

Liderlik, liderin örgüt hedeflerine ulaşmak için astların gönüllü katılımını istediği sosyal etkileşim sürecidir. Bu süreç, bir kişinin grubun diğer üyeleri arasında sosyal etki yaratması ve bu doğrultuda bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkilemesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Etkilenen bir birey ya da

grubun ve etkileyen bir kişinin yer aldığı ilişkisel bir kavramı içermektedir. Liderlik tarzı ise liderin çalışanlar ile ilgilenirken sürdürdüğü davranış kalıbıdır. Lewin, Lippit ve White (1939) otokratik, demokratik ve serbestiyetçi olmak üzere üç liderlik stili benimsemişlerdir (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012, s. 192-193). Uygulanan liderlik stilleri koşullara bağlılık göstermektedir.

Uzun vadede kuruluşlara, sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında liderlik tarzlarının önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Nüfus ekolojisi kuramı, örgütsel varlıkların doğal seleksiyonu üzerinde dururken, stratejik yönetim teorisi ise tersine, örgütlerdeki liderlerin stratejik ve politik davranışlarına dikkat çekmektedir (Arslan & Staub, 2013, s. 103).

Öncelikle lider ve yönetici arasındaki ayrımı belirtmekte fayda vardır. Liderlik bir süreç olarak ele alınmakta ve gücü izleyicileri üzerinde bıraktığı etkinin derecesine bağlıdır. Liderler, izleyicilerini etrafında toplayan, yol gösteren, izleyicilerinin performanslarını etkileyebilme yeteneği ve üslubuna sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır. İşlerin yapılış şekli ile ilgilenirler ve eldeki kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasına odaklanırlar. Yöneticiler ise işlerin doğru yapılıp yapılmadığı kısmı ile daha çok meşgul olurlar (Akman, Hanoğlu, & Kızıl, 2015, s. 131). Yapılan araştırmalarda liderin olumlu davranışları ile çalışan performansı arasında orta derecede anlamlı bir pozitif ilişki çıkmıştır (Akman, Hanoğlu, & Kızıl, 2015, s. 139).

Uzun vadede organizasyonlarda her duruma uyan bir liderlik stili bulunmamaktadır. Piyasa koşullarındaki sürekli değişimler, çevresel dış baskılar, iç koşullarda meydana gelen değişimler, işletmeleri yeniden bir denge durumunu sağlamaları için farklı liderlik tarzları benimsenmesini gerektirebilir. Bu durumda en uygun lider tipine adapte olma yoluna gitmektedirler (Pawar, 2014, s. 12).

Araştırmacılar Iowa Üniversitesi'ndeki çalışmalarında otokratik, demokratik ve serbestiyetçi olmak üzere üç farklı liderlik tarzı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Otokratik tarzın otoriteyi merkezileştirmeye, yöntemleri dikte etmeye, tek başına karar

almaya ve çalışanların katılımlarını sınırlandırma eğilimi göstermeye meğilli bir lider tipi olduğunu belirtmişlerdir. Demokratik lider ise astlarını karar alma sürecine dahil etme, iş yöntemlerine ilişkin kararlar alınırken çalışanları da bu sürece dahil etmeye ve geri bildirimi çalışanların eğitiminde bir fırsat olarak görme eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Demokratik liderin de istişari ve katılımcı olarak ikiye ayrıldığını ve demokratik istişari liderin, girdilere baktığını, çalışanların kaygılarını dinlediğini ancak son kararı kendisinin verdiğini belirmişlerdir. Girdiler araştırılması gereken birer bilgi niteliğindedir. Demokratik katılımcı liderin ise çalışanların karar verme mekanizmasında bir söz sahibi olması gerektiğini dile getirir ve kararlar grup kararı olarak alınmaktadır. Lider aynı zamanda gruba girdi sağlayan kişi konumundadır. Serbestiyetçi liderlik tarzı ise çalışanlarını karar verme aşamasında, işlerini uygun buldukları yolları kullanarak yapmalarına izin vermektedir. Bu tarz bir lider gerekli materyalleri tedarik eder ve astlarının sorularını cevaplar (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2013, s. 301-302).

Bu bölümde liderlik tarzlarından örgütsel güven ve whistleblowing davranışına etkisi olduğu düşünülen, otokratik liderlik, demokratik – katılımcı liderlik, serbestiyetçi liderlik ve etik liderlik tarzlarına yönelik olarak bir literatür taraması yapılmıştır.

1.3.1. Otokratik Liderlik

Geçmişten günümüze insanlığın gelişimine bakıldığında, insanlar hayvanları avlamaktan, bitki yetiştirmeye, yiyecek üretme ve göçebe yaşam tarzından yerleşik bir yaşam tarzına geçiş evrelerinde çevresel karmaşıklığı ve belirsizliği kademeli olarak azaltmaya başladılar. Bu açıdan bakıldığında ilk olarak otokratik liderlik tarzından daha yumuşatılmış liderlik tarzlarına doğru bir geçiş evresi olduğu söylenilebilir. Kent yaşamına geçildikçe güçlü ve çoğunlukla okur-yazar bir kentsel seçkin, gerekli ekonomik kararları almaya, uygulamaya koymaya ve kontrol etmeye başlamıştır. Ancak tarım toplulukları merkezi otoriteye dayalı bir kontrolü, dikey bir uzmanlaşmayı ön plana çıkarmış ve “sahipsiz” olarak nitelendirilen çoğunluk

tarafından karakterize edilen bir liderlik tarzı olarak ortaya konulmuştur (Vliert, 2006, s. 44). Liderlik literatürü genel olarak otokratik liderliği, grupların sürdürülebilmesi için teşviklerin verilmesini gerekli kılan ve işgörenlerin sosyal bir varlık olarak görmezden geldiğini varsayar. Otokratik bir liderin grupların sosyal ve duygusal boyutları ile ilgilenmediğini savunmaktadır. Ohio Eyaleti araştırmalarında otokratik liderlik düşük puan almakla birlikte bağımlı değişkenler olarak alınan takipçilerin duygu ve motivasyonları üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Ayrıca otokratik liderlerin grup istikrarını ve etkinliğini olumsuz şekilde etkilediği üzerinde de durulmaktadır. Bu sebeple grupları örgüte sadakat ve bağlılık göstermeye motive etmemektedirler. Cremer (2006) çalışmasında takipçileri tarafından otokratik olarak adlandırılan bir liderin gerçekleştireceği daha sonraki adımlarında grup üyelerinin gönüllü katılımlarının daha az olacağını ve lidere bağlanma konusunda motive olmayacakları tespit edilmiştir. Karar süreçlerinde saldırgan ve aşırı kontrolcü olan bir liderin takipçilerinin zamanla sadakatini kaybedeceği ve lidere karşı gerçekleştirdikleri özverili davranışlardan vazgeçeceklerini savunmaktadır. Ancak liderin kendi çıkarı olmadan gösterdiği bir öz fedakarlık davranışı, takipçilerini duygusal olarak uyandıracak ve kendi çevresinde tutma konusunda destekleyici olabilecektir (Cremer, 2006, s. 81-89).

Liderlik kültürel bakış açısıyla ele alındığında, insanların otokratik bir liderlik tarzından zamanla yetkinin devredilmesi, yönetim tarafından da izleyicilere karar verme yetisinin tanınması şeklinde bir evrime gidilmiştir. Bu durum aynı zamanda sektörel olarak değişmek ile birlikte organizasyonlarda da temel alınan şartlara bakıldığında otokratik yönetim tarzının kültürel liderlik teorisinden yola çıkılarak açıklanabilir. Amerika'da sürdürülen liderlik çalışmalarında görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının kollektivist toplumlarda etkili olduğu bulunmuştur. Örneğin kollektivist bir toplum olarak gösterilen Tayland'da yüksek güç mesafesi olan bir ülke olarak belirlenmiştir. Topluluk üyeleri gücün eşitsiz bir biçimde dağıldığını kabul etmektedir. Burada güç mesafesi kavramı, güç mesafesinin merkezileşme derecesinin, otokratik liderliğin derecesi ile ilişkili olduğu söylenilebilir. Yüksek güç mesafesi örgütsel düzeye indirgendiğinde üst ve astlar arasında önemli derecede bir

eşitsizlik ve merkezileşme düzeyi ortaya çıkar. Tayland da kültürel açıdan dinin etkisinin örgütlere bir yansıması da görülmektedir. Budist inancı daha pasif bir davranış teşvikinin yanı sıra statükoyu kabul etme eğilimini barındırır. Bu kültürel nitelik de, katılımcı karar verme veya çalışanların karar alım süreçlerine katılımı gibi eşitsizliği azaltmaya çalışan faaliyetler ile uyumluluk göstermez. (Yukongdi, 2010, s. 162-163). Örtük liderlik teorisine göre yöneticinin davranış ve tutumu içselleştirmiş olduğu lider modeline uygun olarak şekillenecektir. Çalışanların lider modeli ile yönetici arasındaki uyum arttıkça örgüt içinde iletişim ile birlikte ortak anlayış ve sosyal etkileşim de artacaktır. (Tabak, Kızıloğlu, & Polat, 2010, s. 4).

Otokratik bir lider emirlerinin sorgulanmadan, itaat edilmesini beklemektedir. Tipik bir X yöneticisi olduğu söylenilebilir. Mashlow'un teorisinde yer alan üst düzey ihtiyaçları veya Herzberg'in motivasyon faktörlerini dikkate almamaktadır. Bu tarz bir yöneticilik tarzı, hızlı bir yeniden yapılanma sürecine girildiği takdirde etkili olabilir. Ancak bu durum örgütü katı bir hiyerarşik organizasyon yapısına doğru sürükler (Pawar, 2014, s. 12). McGregor, X tipi liderlik tarzının genel düşüncesi, çalışanların sadece geçinebilmek için çalıştıklarını savunmaktadır. Çalışanların sorumluluk almaktan kaçındıklarını, ceza ve tehdit ile kontrol altında tutulabileceklerine inanmaktadır (Arslan & Staub, 2013, s. 104). İmalat sektöründe yapılan araştırmada otokratik liderler iş teknik ve tutumlarını belirleyen ve baskın politikalar ile izleyicileri harekete geçirirler. Bu politikalar genellikle astlarını değerlendirdikten sonra ödül ve ceza yöntemlerini kullanarak çalışanlarının gelecekteki davranışlarını bu şekilde belirleme yoluna giderler (Fadely & Fadely, 1972, s. 3). Otokratik liderler kararları tek taraflı olarak alma eğilimindedirler ve astlarının çalışma eğilimlerini daha fazla denetleme eğilimindedirler (Vliert, 2006, s. 43).

Liderlik literatürüne göre; otokratik liderlerin güçlü ve direktif veren yapıları bulunmaktadır. Otokratik liderlerin nitelikleri dört unsurda gruplanabilir (Rast, Hogg, & Giessner, 2013, s. 636):

- Tüm önemli kararları kendileri verirler.
- Takipçilerinin iş memnuniyeti yada mutluluklarından ziyade öncelikle görevlerindeki başarı ile ilgilenirler.
- Takipçileri ile aralarında sosyal mesafeyi her zaman korurlar.
- Takipçilerini motive aracı olarak cezalandırma ya da daha çok tehdit yolunu seçerler.

Belirsizlik ortamlarının mevcut olduğu, insanların kendilerine öz güvenlerinin olmadığı durumlarda otokratik, otoriter ve hiyerarşik olan liderler grup tarafından desteklenmektedir (Rast, Hogg, & Giessner, 2013, s. 636).

Filozof Hobbes (1951/1939) Leviathan adlı kitabında sosyal ikilem ile ilgili durumlarda kalındığında bencil bireylerin acımasızca gerçekleştirdikleri rekabet koşullarında toplumu, güçlü merkezi bir otoritesi bulunan bir lider figürünün kurtarabileceğini ileri sürmüştür. Birçok çağdaş yazar, diktatoryal çözümler uygulamak konusunda istekli gruplarda sosyal ikilemlerin önlenebileceği konusuna değinmiştir. Otokratik lider, gruptaki yaptırımlarını üyelere zor kullanarak gerçekleştirebilmekte, bu durumda sosyal ikilemleri gideren bir varsayım gibi görünmektedir. Ancak kamu yararına olan ikilemlerde otokratik liderliğin uzun vadede etkili bir çözüm olmayacağı görüşü savunulmaktadır. Araştırmacılar otokratik liderliğin grup üyeleri arasında istikrarı bozucu bir etkisinin olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında, bireylerin grup üyeliklerini tekrar gözden geçirmelerine ve sonuçta grubu terk etme eğilimi gösterecekleri vurgulanmaktadır. (Vugt, Jepson, Hart, & Cremer, 2004, s. 1-2). Ayrıca otokratik liderin üyelerini kendi grubuna yatırım konusunda zorlamaktadır. Ancak uzun vadede örgütten ayrılma ya da örgütte kalmaya devam etme kararları ortaya çıkacaktır. Lider burada yeterli sayıda üyeyi tutabilmelidir (Vugt, Jepson, Hart, & Cremer, 2004, s. 2). Ancak işgücü için alternatif bir çalışma piyasasının olmadığı durumlarda bu durum mümkün olabilir. İşgücü piyasası için alternatifin çok olduğu bir piyasada ya da örgüt için gerekli işgücünün zor bulunduğu bir piyasa ortamında uzun vadede otokratik liderin mevcut üyelerinin varlığını uzun süreli devam ettirmesi zor olacaktır. Otokratik bir liderin yönettiği grubun örgüte

bağlılığı daha az olacaktır. Üyeler işleri ile ilgili daha fazla karar verme isteğinde bulunabilirler. Lider onlara daha az fırsat sağlayacağından dolayı uzun vadede gruptan ayrılma eğilimi gözlenebilir (Vugt, Jepson, Hart, & Cremer, 2004, s. 3). Vugt vd (2004)'de yaptığı araştırma sonuçlarına göre otokratik liderlik tarzının görüldüğü örgütlerde grup üyelerinin üzerinde kontrol sağlayabilecekleri ve karar süreçlerine dahil olabilecekleri hiçbir durum bulunmadığından dolayı mutsuz oldukları görülmüştür. Eğer grup üyelerinin seslerini duyurmak için hiçbir fırsatları da yoksa bu takdirde ayrılma eğilimi göstereceklerdir (Vugt, Jepson, Hart, & Cremer, 2004, s. 11). Takım üyeleri açısından duruma bakıldığında gücün merkezileşmesi ekip üyelerinde göz ardı edildikleri ve haksızlığa uğradıkları hissini uyandırabilir. Grup içinde eşitliksiz algısı oluşması ile birlikte takım performansını olumsuz yönde etkileyebilir (Hoogh, Greer, & Hartog, 2015, s. 687).

1972 de yapılan bir çalışma, otokratik ve demokratik yönetim tarzını belirleyen yöneticilerin olduğu farklı grupların grup içi etkinlikleri incelenmiştir. Burada üç farklı değişken üzerinde durulmuştur: taahhüt ve produktivite. Otokratik liderin bulunduğu grupta taahhüt seviyesinin daha yüksek seviyede çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte demokratik lidere göre verimlilik düzeyinin de ölçümler sonucu daha yüksek çıktığı belirlenmiştir (Fadely & Fadely, 1972, s. 7-10). Ancak farklı sektörlerde farklı sonuçlar yansımaktadır. Huda (2014) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada otokratik liderliğin hemşirelik mesleğinin gelişimi için uygun bulunmadığı saptanmıştır. Araştırmada liderlik özelliğinden yoksun olan yöneticilerin otokratik liderlik uygulamalarını benimsediğini ve böylece ödül ve ceza sistemi ile davranışları yönlendirdikleri ileri sürülmüştür. Ancak bu tutum ve davranışlar hemşirelerin demoralize olmasına ve personel devir hızı oranının artmasına sebep olmuştur. Hemşirelik mesleği açısından en iyi yol olarak dönüşümcü liderlik davranışı bir çözüm olarak sunulmuştur (Huda, 2014, s. 25). Vliert (2006)'in yapmış olduğu kültürel liderlik çalışmaları kapsamında da ülkelerin iklimlerinin de örgütlere yansıdığını belirtmiş ve 61 kültür incelendiğinde iklimin sertliği ve zenginlik seviyeleri açısından demokratik yada otokratik liderlik tarzının etki derecelerini araştırmıştır. Bulgular kültürel liderlik teorisini destekleyici nitelikte çıkmıştır.

Zorlayıcı iklimlere sahip zengin ülkelerde otokratik liderliğin etkisinin daha az görüldüğü, zorlayıcı iklimlere sahip yoksul ülkelerde ise otokratik liderliğin demokratik liderliğe göre daha etkili olduğu görülmüştür. İklimsel talepler demokratik liderlik ile pozitif yönde bir etkileşim sergilemektedir (Vliert, 2006, s. 42).

Yukongdi (2010) çalışanların tercih ettikleri liderlik stillerinin araştırıldığı ve Tayvan'da uyguladığı çalışmasında, çalışanların en çok tercih ettiği liderlik stilinin sırası ile danışman, katılımcı, paternalist ve otokratik liderlik stilleri şeklinde sıralanmıştır. Çalışmada da görüldüğü üzere işgörenler tarafında en az tercih edilen liderlik stili otokratik liderliktir. Ayrıca yöneticilerinin demokratik bir liderlik stilini benimsemesinin çalışanların karar verme düzeylerinde daha fazla katılım sağladığı bunun sonucu olarak da çalışanların memnuniyet ve iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Yukongdi, 2010, s. 161).

Rast vd.(2013), bireylerin desteklediği liderlik tarzlarının aynı zamanda bireylerin kişilik özellikleri ile de etkisi olduğunu belirtmiştir. Özgüven eksikliği olan bireylerin otokratik liderleri daha fazla desteklediği, otokratik tarzın dışında bir davranış stili sergileyen liderlere ise desteklerinin daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. 215 kişiden oluşan bir örgüte uyguladıkları çalışmalarında özgüven eksikliği olan bireylerin otokratik bir lideri otokratik olmayan bir lidere göre daha fazla destekledikleri görülmüştür (Rast, Hogg, & Giessner, 2013, s. 635).

Luthar (1996) liderlik ve cinsiyet farklılıklarını incelediği çalışmasında otokratik yönetim tarzını benimseyen kadın liderlerin, otokratik yönetim tarzını benimsemiş erkek liderlere göre daha yüksek performans gösteren kişiler olduklarını bulmuşlardır. Ayrıca çalışmada algısal benzerlik tezi kuvvetli bir şekilde desteklenmiştir. Litetaratüre göre kişilerin kendilerine benzer insanları desteklemeleri kendileri ile daha uyumlu bu kişilere daha olumlu baktıkları tezinden hareketle bireylerin sahip oldukları özelliklere benzer liderlik tarzlarını destekledikleri görülmüştür. Ayrıca cinsiyet ile ilişkilendirildiğinde kadınların kadın yöneticileri, erkeklerin ise erkek yöneticilere daha olumlu baktıkları belirlenmiştir. Çalışmanın

bulguları ile otokratik yönetime benzer hiyerarşik ve bürokratik bir tarzın hem örgüt hem de çalışanlar için işlevsiz sonuçlar doğurabileceği savunulmuştur (Luthar, 1996, s. 354-357). Hoogh vd (2015) çalışmalarında bu durumun tam tersini vurgulamıştır. Çalışmanın temel aldığı çıkış noktası ise sosyal hiyerarşi teorisidir. Teoriye göre otokratik liderlik, psikolojik açıdan çekici, hiyerarşik olarak düzenlenmiş bir ortamın yaratılması ile çalışanların moral ve performanslarının olumlu olarak etkilenebileceğidir. Çalışanlarda öngörülebilirlik ve güvenlik algısı oluşturarak ekibi teşvik edebileceğini savunmuştur. Buna karşın üyeler hiyerarşiye itiraz edip güç mücadeleleri içerisine girdikleri takdirde, otokratik liderin merkezileşmiş yapısı üyeleri güç mücadeleleri içerisine sokacak ve üyeleri hayal kırıklığına uğratarak, psikolojik güvenlik algısı ve ekip içi performansı bozacaktır. Çalışma finansal hizmetler endüstrisinde 60 farklı firmada uygulanmıştır. Takım içi güç mücadeleleri azaldıkça otokratik liderliğin örgüt içinde etkili olduğu görülmüştür. Takım içi güç mücadeleleri yoğun olduğunda otokratik liderliğin takım performansını da düşürdüğü görülmüştür (Hoogh, Greer, & Hartog, 2015, s. 687). Bu farklı sonuçlar bizi durumsallık yaklaşımına götürmektedir. Sadece sektör değil aynı zamanda takım üyelerinin eğilimleri, bireysel özellikleri, şirketin içinde bulunduğu dış çevre etkenleri etkili olan liderlik tarzının duruma göre değiştiğini ve farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının belirlenmesi gerektiğinin bir kanıtı olarak gösterilebilir.

1.3.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik

Demokratik bir lider, karar alma süreçlerine astlarını da dahil etmektedir. Astlar, kendi alanlarına giren işlerin tasarımında ve görevlendirmelerde konuya dahil edilmektedir. Demokratik liderlik tarzı, İKY'de politikalardaki değişimlerde yumuşak bir geçiş sürecine yardımcı olmaktadır. Bu liderlik tarzı, Y tarzı bir yöneticilik yapısını yansıtmaktadır (Pawar, 2014, s. 14). McGregor Y tipi yöneticilik tarzında çalışanların sorumluluk almaktan çekinmeyeceklerini ve çalışanların kendi kendine denetim uygulama kapasitesine sahip olduklarını savunmaktadır. Bobic ve Davis (2003) nüfusun yaratıcı ve yenilikçi bir yapıya sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgular, Y teorisinin karar alma sürecinde katılımcı bir tarz sergilediği varsayımını desteklediğini

belirtmişledir (Arslan & Staub, 2013, s. 104). Rosenfeld ve Plax (2003) otokratik ve demokratik liderlerin kişilik özelliklerini araştırdıkları çalışmalarında, demokratik liderlerin kendisinin ve başkalarının motivasyonlarını ve davranışlarını göz önünde bulundurarak, çalışanlarını eşit tutmakta, olumlu ve olumsuz her türlü sonucu paylaşmaya istekli olduğunu belirtmişlerdir. Demokratik lider hem kendisinin hem de etrafındakilerin davranış şekillerini analitik bir şekilde yorumlamaktadır. Eşit davranış şeklini benimsemesinin yanında, karşıt görüşlere de sempatik bir yaklaşım tarzı çizdiğini belirtmişlerdir. Kendisini hem üstleri hem de astları ile eşit olduğunu hissettiren bir tutum sergiler. İnsan sevgisini en üstte tutan bakış açısı, bu lideri diğerlerinin gözünde sempatik ve samimi olarak gözükmesini sağlamaktadır (Rosenfeld & Plax, 2003, s. 208). Etkili liderler tüm karmaşıklık ve problemleri tek başlarına çözemeyeceklerinin farkındadırlar. Karar sürecine astlarının, eşit düzeydeki yöneticilerin ve üstlerinin de dahil olmasını istemektedirler. Diğer insanların düşünme biçimlerinden de yararlanmak isterler (Jones & Rudd, 2008, s. 89). Bu noktada ekip üyelerinin fikirleri ve görüşleri demokratik liderlerin karar vermede kullandıkları girdilerdir. Böylece ekip üyeleri kendilerini değerli hissetmekte ve işi en iyi şekilde yapmaya motive olmaktadırlar. Ekibin örgütsel hedeflere ulaşabilmek için ne kadar gerekli olduğunu hissettirdikleri bir vizyon paylaşırlar. Üyeleri yaratıcı olmaya, problem çözmeye ve profesyonel büyümeye teşvik eder. Üyelerin projeyi sahiplenmesini sağlayarak birlikte çalışmalarını teşvik eder ve kaliteye vurgu yaparlar. Liderleri takım üyelerine saygılıdır (Cunningham, Salomone, & Wielgus, 2015, s. 35). Deneklerin cinsiyetlerine bakılmaksızın yapılmış olan çalışmalarda ideal demokratik yönetici tipini "samimi, yararlı, katılımı teşvik edici" tanımları ile eşleştirildiğini, otoriter bir yönetici tipini ise "direktif veren, kontrolcü, cesaret kırıcı ve katılımı bastıran" özellikler ile eşleştirmişlerdir. Cinsiyet açısından farklılaşmaya bakıldığında kadın yöneticilerin otoriter liderlik tarzına eğilimlerinin daha az olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmalara cinsiyet dahil edilmeden bakıldığında çalışanların demokratik liderlere, otokratik liderlere göre olumlu yanıt verme eğilimleri daha fazla olabilmektedir. Yani katılımcı-demokratik bir liderlik davranışı, otokratik ve direktif veren bir liderlik biçiminden daha olumlu karşılanır (Luthar, 1996, s. 340-341). Peterson (2007) gibi Kopelman (2008) da, yöneticilerin esnek davranmasının çalışanların güvenlerini geliştirdiği vurgulamıştır. Bu güven konusuna yapılan

vurgularda, Jenab ve Staub (2012) tarafından yapılan araştırmalarda Y tipi yöneticilik tarzının ilişkilerde güven duygusunu geliştirmek konusunda uygulamada başarılı sonuçlar verdiğini ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra, bazı sektörlerde ve bölgelerde X tipi yöneticilik tarzının da gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Özellikle de örgütsel performansın sürekli gelişimi için, X tipi yöneticilik tarzının bugünün küçük işletmelerinde gerekli olduğu görüşünü savunmuşlardır (Arslan & Staub, 2013, s. 104). Bu sebepler gözönüne alındığında demokratik bir lider nihai kararı vermesine rağmen, takımın diğer üyelerini de karar verme sürecine katkıda bulunmaya davet eder. Bu sadece çalışan ve ekip üyelerinin iş tatminlerini arttırmaz aynı zamanda becerilerini de geliştirmelerine yardımcı olur. Ekip üyeleri kendi işlerinin kontrollerini ellerinde tutmaktalar ve doğru kararlar sonucunda promosyon, prim vb. kazandıkları getiriler sadece maddi tatmin ile kalmaz aynı zamanda manevi tatmin ile daha fazla çalışmaya yönelmektedirler. Katılımcı yönetim ile karar süreçlerinin uzaması gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012, s. 193). Çok fazla girdi olduğu ve katılımcı sayısının arttığı durumlarda karar verme süreci uzamaktadır. Bu da projenin öngörülen zaman çizelgesinin gerisinde kalmasına neden olmaktadır. İşlemlerin karmaşıklık derecesinin daha düşük olduğu süreçlerde etkili performans alınabileceği söylenilebilir (Cunningham, Salomone, & Wielgus, 2015, s. 35). Ancak sonuçlar çalışanlar açısından tatmin edici olmaktadır. Demokratik liderliğin ekip çalışmasının zorunlu olduğu ve pazardaki üretkenliğin hızdan daha önemli olduğu yerlerde uygulanması verimli sonuçlar alınmasını sağlayacaktır (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012, s. 193). Lewin ile White ve Lipitt, yaptığı çalışmalarda öğretmenlerin liderliğindeki öğrenci gruplarını gözlemlemişlerdir. Otokratik olarak yönetilen grupların demokratik olarak yönetilen gruplara göre hoşnutsuzluk ve düşmanlık ile karakterize edildikleri sonucuna varmışlardır. Vugt ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada karar alma süreçlerine dahil olmayan çalışanların grubun dışına çıkmaya eğilim gösterdikleri bulunmuştur ki bu çalışmaların sonuçları demokratik ve katılımcı yönetim tarzının bir desteği olarak görülebilir (Hoogh, Greer, & Hartog, 2015, s. 689).

Sarı vd. (2014) çalışmalarında liderlik tarzlarının sporcuların öğrenme ve atılganlık düzeylerine etkisini incelemişlerdir. Bu açıdan sporcuların değiştirmek istedikleri davranışlarda etkili olabilecek koçluk modelini çizmeye çalışmışlardır. Sporcuların atılganlıkları eğitim ve öğretim davranışları, demokratik davranış, sosyal destek davranışı ve olumlu geri bildirim ile pozitif yönde ilişkili çıkmıştır. Bu sonuç demokratik bir liderlik tarzını benimseyen bir koçun sporcularda atılganlık düzeyini de arttırdığını göstermiştir. Otokratik koçluk davranışının modele olumsuz katkı yaptığı tespit edilmiştir. Sporcular karar verme süreçlerine dahil olmadıklarında beklenen performansa ulaşamadıklarını savunmuştur (Sarı, Soyer, & Gülle, 2014, s. 449). Bu sonuçtan hareketle liderlerin demokratik katılımcı bir davranış tarzı benimsedikleri takdirde örgütlerdeki iç girişimcilik faaliyetlerinin de artacağı öngörülebilir. Destek alan ve kendine güveni olan çalışanlar, süreçlere yönelik iyileştirici faaliyetler de bulunabilirler.

Cunningham vd. (2015) çalışmasında sağlık, finans ve ilaç endüstrilerinde uygulanan liderlik stilleri arasında bir karşılaştırma yapmıştır. Bu üç sanayi de en geçerli olan liderlik stillerinin stratejik ve demokratik liderlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Otokratik liderliğin ise üç sektörde de en az tercih edilen liderlik stili olduğu görülmüştür. Cinsiyet karşılaştırması yapıldığında ise kadınlar stratejik liderliği tercih ederken, erkeklerin demokratik liderlik stilini tercih ettikleri görülmüştür (Cunningham, Salomone, & Wielgus, 2015, s. 27). Bu çalışmanın sonucu da liderlik stilinin endüstriye ve cinsiyete göre değişebileceğini kanıtlamaktadır. Durumsallık yaklaşımı burada ön plana çıkmaktadır.

1.3.3. Serbestiyetçi Liderlik

Bu liderlik tarzı ilk olarak Lewin, Lippitt ve White tarafından 1938 yılında otokratik ve demokratik liderlik stilleri ile birlikte tanımlanmıştır. Serbestiyetçi liderlik tarzı bazı yerlerde "elleri kapalı" liderlik tarzı olarak da tanımlanmaktadır. Bunun nedeni takipçilerini yok denecek kadar az miktarda yol gösterici olması sebebiyledir (Pawar, 2014, s. 12). Aynı zamanda "Laissez – Faire" Webster sözlükte

Fransızca bir paragraf içinde yer alan "insanlar istedikleri gibi yapsınlar" anlamını taşımaktadır. Bürokratik liderliğin tam tersi olarak görülür. Bu liderlik stilini benimseyen bir proje yöneticisi herhangi bir politika veya prosedür takip etmez. Bunun yerine ekip üyelerinin kendi başına çalışmasına ve projeyle ilgili kendi kararlarını vermesine izin verir (Cunningham, Salomone, & Wielgus, 2015, s. 33). Serbestiyetçi liderlik tarzı liderliğin en pasif hali olarak adlandırılmaktadır. Liderliğin yokluğu olarak da tanımlanır. Bu gibi liderlerin en belirgin özelliği ise kararlardan kaçınmasıdır. Almas'ın (2007) yaptığı bir araştırmada serbestiyetçi liderlik tarzının yönetimde görülen kaçınma davranışları ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Riaz, Batool, Riaz, Shujaat, & Akhtar, 2013, s. 320). Deluga (1990) serbestiyetçi liderin astlarını etkilemek ve yön vermekteki isteksizliğinden dolayı pasif bir davranışta bulunduğunu belirtmiştir. Bu durumda liderin, büyük oranda liderlik rollerinden vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Astlara tanınan önemli oranda hareket özgürlüğü ile astların güç ve yetkilerini en üst düzeye çıkarması ile sonuçlanır (Deluga, 1990, s. 192). Serbestiyetçi liderlik tarzı çalışanlarını yalnız bırakır (Pawar, 2014, s. 12). Müdahale politikası içermez. Tüm çalışanlarına tam bir özgürlük sağlar ve hedeflere ulaşmak için özel bir yolu yoktur (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012, s. 193). Orta düzey yönetici ve astlarına sadece az bir rehberlik görevi vererek yardımcı olmaktadırlar. Serbestiyetçi liderlik tarzında astlar kendi işlerine odaklanmaktadırlar. İş görenlerin başarıları ve başarısızlıkları tamamıyla kendilerinin sergiledikleri çabaya aittir. Serbestiyetçi bir lider, tüm hak ve kararları orta düzey yönetici ve astlarının denetimine bırakmaktadır. Liderin sergilediği tavır " bırakınız yapsınlar" şeklindedir. Eğer lider takipçilerini bırakıp çok fazla geri planda kalırsa, üretkenlik, tatmin eksikliği ve bütünlüğün bozulmasına neden olabilir. Serbestiyetçi liderler astlarının kararlarını tam bir özgürlük içinde vermesine izin verirler. Bu liderler sadece istendiği takdirde takipçilerine rehberlik ve destek sunmaktadırlar (Pawar, 2014, s. 12). Endüstriyel sektörlerdeki birim departman yöneticilerinin serbestiyetçi liderliği çatışmadan kaçınmak için kullandıkları bir yöntem olduğunu ileri sürülmüştür (Riaz, Batool, Riaz, Shujaat, & Akhtar, 2013, s. 320). Jones ve Rudd'un (2008) serbestiyetçi ve dönüşümcü liderlik türlerini araştırdığı çalışmasında, etnik kökenlerin liderlik davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca

dönüşümcü liderliği serbestiyetçi liderliğe tercih eden eğitim kurumlarının da başarı şansının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. (Jones & Rudd, 2008, s. 88;95).

Lider üye ilişkileri açısında bakıldığında liderler değişik kalite düzeylerinde astları ile ilişkilerini temellendirirler. Bu lider - ast ilişkileri düşük kaliteli ekonomik değişim ilişkilerinden yüksek kalitede sosyal değiş - tokuş ilişkilerine kadar bir süreklilik içinde konumlanır. Lider - üye ilişkileri temelde sosyo- duygusal kaynakların paylaşımı temeline dayanan karşılıklı güven, saygı ve beğeniyi temel alır. Öte yandan ekonomik lider – üye değişimi ayrı sözleşmelere, resmiyette statü farklılıklarına ve aşağı yönlü etkiye dayanan ekonomik değiş tokuşlardan çok daha fazlasını içermelidir. Sosyal lider üye ilişkileri güven temeline dayalı bir ilişkiyi içerirken, ekonomik lider üye ilişkisi karşı tarafın işlemi tamamlama olasılığının sistematik bir bilişsel değerlemesini temel alarak yürütülen bir ilişkiyi temsil eder. Bu ilişki içinde olan çalışanlar şimdiki performanslarının gelecekteki geri dönüşüne bakarak, kendi çıkarları için endişe duyduklarından daha çok çaba sarf ederler (Buch, Martinsen, & Kuvaas, 2015, s. 117). Ancak Deluga (1990) çalışmasında serbestiyetçi liderliğin örgüt içinde olumsuz bir atmosfer yaratabileceğini dile getirmiştir. Astlar, lider tarafından terk edilen güç ve yetenek için yarışabilirler ve bunun sonucunda da serbestiyetçi lidere tepki olarak içlerinden yeni bir lider çıkarabilirler (Deluga, 1990, s. 202).

Serbestiyetçi liderlik genellikle inaktif bir liderlik tarzı olarak düşünülür. Bunc vd (2015) bu liderlik tarzını benimseyenlerin denetleme konusunda kendi yeteneklerine güvenmediğinden dolayı astlardan kaçmak için özel bir çaba sarf ettikleri, daha çok evrak işleri ile ilgilenen bir liderlik tarzı benimsedikleri görüşünü savunmuşlardır. Serbestiyetçi liderlik; geciken kararlar, katılım ve geri bildirim eksikliği, astların ihtiyaçlarını karşılamaya ve onları motive etmeye yönelik hiçbir girişimde bulunmamaları ile karakterize edilmektedirler. Astlara daha fazla sorumluluk bırakarak zor seçimlerde sadece yönlendirici bir davranışta bulunarak, sorumluluklardan vazgeçmeyi gerektirir. Bass(2008) serbestiyetçi liderlerin tartışmada taraf tutmayı reddetmek, öncelikleri sıralamada başarısız olmaları, sürekli

çalışmaya başlama zamanının geldiğinden bahsettikleri fakat yapmadıklarını savunur. Serbestiyetçi liderin özelliğinin astları görmezden gelmesi ve soyutlanmış hissettirmesine ve dolayısıyla doğrudan denetçileri ile olan ilişkilerinin ekonomik değişim yönlerine odaklandıklarına vurgu yapar. Çalışanlar amirleri ile ilişkilerinde aldıkları ve verdikleri arasındaki ilişkiye odaklanmalı ve kendi çıkarlarını koruyucu bir strateji olarak amiri ile ekonomik alış veriş ilişkisi içinde bulunmaya eğilimli olmalıdırlar. Ekonomik ilişki kuramı, ödülün ilişki odaklı davranışlara dayanmak yerine bir araç olarak kullanıldığı bir basit araçsal bir liderlik biçimi olarak görülür. Bu örgütlerde İK ve yönetim sistemlerinin çoğu, yönetimin yokluğunu temel alarak organize edilir. (Buch, Martinsen, & Kuvaas, 2015, s. 117).

Riaz vd (2013) banka müdürleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada serbestiyetçi liderlik tarzının çatışma çözmede kolaylaştırıcı bir etkisinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Kaçınılmaz çatışmalarda serbestiyetçi liderlik tarzının kolaylaştırıcı etkisinin olduğu bulunmuştur. Ancak katılımcıların işi ile ilgili bilgi düzeylerinin azlığı serbestiyetçi liderlik tarzının bir kısıtı olarak belirtilebilir (Riaz, Batool, Riaz, Shujaat, & Akhtar, 2013, s. 325-326). Moors (2012) çalışmasında serbestiyetçi liderlik tarzının cinsiyete göre belirgin etkiler ortaya çıkardığını saptamıştır. Kadın çalışanların aşırı tepki stilini benimsemesi yapay bir sonuçtur. Pasif liderlik tarzı ile kadın çalışanlarda serbestiyetçi liderlik stili arasında olumlu bir ilişki içinde olduğu söylenilebilir (Moors, 2012, s. 290). Furtner vd (2013) ise duruma farklı bir açıdan yaklaşmıştır. "birine liderlik etmek istiyorsanız ilk kritik adım kendinizi yönetmektir" düşüncesinden yola çıkarak kendi kendine liderlik kavramını araştırmıştır. Liderlerin kendilerine karşı göstermiş olduğu liderlik davranışını aktif liderlik stilleri olan dönüşümsel ve işlemsel liderlik ile pasif liderlik stili olan serbestiyetçi liderlik açısından incelemişlerdir. Araştırma sonuçları kendi kendine liderliğin serbestiyetçi liderlik ile olumsuz yönde etkisi olduğunu göstermiştir. Eğer liderler gerek stres yönetimi gerekse başkalarını etkileme biçimi açısından yetkin değillerse, etkileme kapasiteleri azalacaktır (Furtner, Baldegger, & Rauthman, 2013, s. 447-448). Spinelli (2006) hastane yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmasında liderlik çıktısı olarak kabul edilen liderin algılanan etkinliği ve liderden duyulan tatmin ile serbestiyetçi liderlik

arasından negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Spinelli, 2006, s. 17). Ancak genel olarak en iyi denilebilecek bir liderlik tarzı yoktur. Belirli bir stilin etkililiği örgütün durumuna, sektöre ve kültürel farklılıklara bağlı olarak değişir (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi, & Shaikh, 2012, s. 193).

1.3.4. Etik Liderlik

Geçmişe bakıldığında Aristo'dan türetilen erdem kavramı, liderlikte etik kavramına uzanmıştır. Aristo, karakter mükemmelliklerinin bir dizi ahlaki eylem ile sürdürülebileceğini belirtmiştir. Erdem, hem ahlak hem de entelektüel bakımdan tamamen insani hale geldiğimiz bir araç olarak tanımlanmıştır. Erdem, bir karakter özelliği olarak belirtilmiştir ve liderin sahip olduğu bu özellik "ahlaki mükemmellik" olarak görülmüştür. Karakteristik özellik olarak da alçak gönüllülük, cesaret, dürüstlük, merhamet, mizah, tutku, bilgelik, dürüstlük, adalet, iyilik, fedakarlık, kararlılık, hoşgörü, heves, sorumluluk, sevgi ve güven özelliklerini barındırmaktadır. Kısacası bu özelliklerin etik liderin karakteristik özelliklerini içerdiği söylenilebilir. (Lawton & Pa´ez, 2015, s. 641). Kurumsal skandallar, etik konulara olan farkındalığın artmasını sağlamıştır. Etik liderlik "kişisel eylemlerde ve kişiler arası ilişkilerde normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu davranış şeklinin iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilerine teşekkürü olarak sonuçlanan davranışların teşviki olarak tanımlanmaktadır". (Wu, Kwan, Yim, Chiu, & He, 2015, s. 819) Etkili bir liderlik etik davranışı desteklerken, etik davranış göstermek de etkili liderliğin bir sonucu olarak gösterilmektedir (Özdemir E. , 2003, s. 151). Dürüstlük ve adaletli olma, etik davranışları kendisinin de sergilemesi, etik davranışları ödüllendirme ve etik dışı davranışları disipline eden bir model davranış şekli göstermesi gibi kişisel niteliklere sahip oldukları öne sürülmektedir (Sharif & Scandura, 2014, s. 187). Liderler, organizasyonların etik kodlara göre iş akışlarının sürdürülmesi ve beşeri sermayenin etik dışı tutum ve davranışlardan kaçınması ve aynı zamanda etik dışı davranışlar ile karşılaştıkları takdirde takınacakları tutumları belirleyen önemli bir etkendir. Etik liderlik tarzları, etik davranış gösterme meyillerine göre azdan çoka doğru şu şekilde sıralanmaktadır: Manipülatör yönetici, bürokratik

yönetici, profesyonel yönetici, dönüştürücü tarzda yönetici şeklindedir (Özdemir E. , 2003, s. 164). Ancak literatüre bakıldığında etik liderlik için bütünlük ve güvenilirlik olmak üzere temelde iki erdemden bahsedilir. Bütünlük kavramı, temel değerlerin dürüstlük ve adalet olduğu, davranışlarda tutarlılık ve ahlaki sağlamlık hissi uyandırmasıdır. Norm ve değerlere, ayrıca kanun ve yasalara uygun olan, örnek davranışlar göstermek anlamına gelmektedir. Burada etik lider için anahtar faktör, liderin kendi içinde tutum ve davranışlarında tutarlılığını yansıtıyor olmasıdır. Karşı tarafça algılanılan; söz ve eylemler arasındaki uyum tanımlanmaktadır (Lawton & Pa´ez, 2015, s. 641-642). Güvenilirlik ise kendisini tanıması, inanç ve değerlerini çizmesi ve bu değerlere uygun davranarak şeffaf olması anlamına gelmektedir. Kendini bilme, kontrol etme ve davranışlarda tutarlılık anahtar kavramlardır (Lawton & Pa´ez, 2015, s. 641-642).

Etik liderliği en iyi açıklayan kuramsal mekanizma ise Brown vd.'nin etik teorisine dayanan, toplumsal bilişsel teoridir. Bu teori, iş yeri ortamı ve bir liderin bireysel özellikleri gibi durumsal faktörlerin takipçilerin, lideri "etik lider" olarak algılarını etkilediğini açıklamada kullanılır. Bandura vekalet yolu ile öğrenme olarak adlandırılan bu işlemi, insan davranışını etkilemek için en etkili yollardan biri olarak gösterir. Özellikle de hiyerarşik açıdan takipçilere "çekici" olarak gelen konumdaki liderin davranışları daha etkili olmaktadır (Pucic, 2015, s. 656).

Etik liderlik ahlaki kişi ve ahlaki yöneticilik boyutu olarak iki boyutta tanımlanır. Ahlaki kişi boyutu; etik liderin kişilik özelliklerine vurgu yapar. Etik liderler adil, dürüst ve güvenilirdir. Bu liderler adil ve dengeli karar alır, takipçilerinin refahı konusunda endişe duyarlar ve hem kişisel hem de mesleki hayatlarında etik davranırlar. Ahlaki yöneticilik boyutu ise etik liderlerin takipçilerinin etik davranışlarını etkilemek için kullandığı stratejileri ifade eder. Özellikle bu liderler, etik davranışları modelleyerek, etik standartları belirleyerek ve bu standartlara uyulmasını sağlamak için ödüller ve cezalar kullanarak, proaktif bir tutum sergileyerek takipçilerinin davranışlarını bu yönde değiştirmeye çalışmaktadırlar (Chughtai A. A., 2015, s. 93). Chughtai (2015) çalışmasında etik liderin işe alınması ve geliştirilmesine

odaklanan organizasyonların daha güvenilir bir iş yeri yaratma ihtimalinin yüksek olduğunu kanıtlamıştır. Etik liderlerin astlarına ilham vereceklerini ve onları güçlendirerek ve kendi kendine yeterliliklerini arttıracağına vurgu yapmıştır (Chughtai A. A., 2015, s. 97).

Etik liderler, kendi kuruluşunun ve çalışanlarının çıkarlarını temsil etmekte, sosyal güç kullanarak, kurumda aktif bir şekilde hesap verilebilirliği yönetmeye çalışmaktadırlar. Etik bir lider, yasalara ve yönetmeliklere uymak, kurumda etik bir beklenti kurmak, dürüst olmak, bütüncül bakmak, doğru olmak, geniş bir etik bilinç göstermek, düşünceli ve diğerlerine saygılı olmak, aynı zamanda kurumun ve çalışanların çıkarlarını korumak gibi değerleri kuruma da benimsetmektedir. Bu değerleri kuruma sosyal öğrenme kuramı gereğince, bireylerin gözledikleri lideri rol model alması ile taşımaktadır. Alınan kararlar ve yapılan eylemler taklit yolu ile öğrenilir ve kurumda benimsenmesi sağlanılır (Resick, Hargis, Shao, & Dust, 2013, s. 954). Aksi takdirde ahlaki dikkatliliği yüksek olan takipçilerde bile örgütsel sapma davranışı görülebilir. Burada ahlaki dikkatlilik, takipçilerin alınan kararların ve uygulanılan politikaların sonuçları konusunda hassas olan örgüt üyeleri olarak adlandırılmaktadır. Etik liderin davranışlarında görülen ahlaki ipuçları, ahlaki dikkatliliğe sahip olan iş görenlerde daha belirgin olarak gözlemlenir. Etik liderin etkinliği, liderin iletişim aşamasında gönderdiği ahlaki özen ve dikkate yaptığı vurgu ve davranışlarda görülür. Yüksek ahlaki dikkatliliğe sahip olan takipçiler, liderin davranışları ve bu davranışların doğuracağı sonuçların etiğe aykırı olup olmadığı konusunda daha hassas olur. Liderlerinin etkililiğini davranış ve davranışların doğurduğu sonuçlar üzerinde sorgulama eğilimi gösterirler. Başkalarının ahlaki davranış düzeylerinin farkındalıkları vardır. Liderle olan ilişkilerini etik çerçevesinde değerlendirirler. Ancak ahlaki dikkatliliği düşük olan takipçiler liderle olan ilişkilerini etik değerleri dikkate almadan farklı ölçütler ile değerlendirme eğilimindedirler (Gils, Quaquebeke, Knippenberg, Dijke, & Cremer, 2015, s. 139). Zhu vd. (2015) yapmış oldukları çalışmada etik liderliğin takipçiler tarafından ikili sosyal tanımlanma boyutları ile (ilişkisel tanımlama ve organizasyonel tanımlama) pozitif ilişkili çıkmıştır. Ancak etik dışı davranışlara ses çıkarma ile etik anlayışları güçlü olan

çalışanlar arasında negatif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Bu kişiler lider ve örgüt ile ilişkisel düzeydeki tanımlamalarında etik liderliğin etkisini kabul etme eğilimi göstermektedirler. Bu durumda takipçilerin hem iş performansını hem de etik dışı eylemlere ses çıkarma olasılığını arttırmaktadır (Zhu, He, Treviño, Chao, & Wang, 2015, s. 712). Ayrıca Eisenbeiss vd.(2015) çalışmaları güçlü kurumsal bir etik programı bulunan örgütlerin kurumsal performans oranlarının da yüksek olduğunu göstermiştir (Eisenbeiss, Knippenberg, & Fahrbach, 2015, s. 635). Çalışanların etik dışı durumlarda seslerini yükseltmesi ile etik liderlik tarzı arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin ise kısmen öz yeterlilik kısmen de etkilenme yolu ile oluştuğu tespit edilmiştir. Bu çalışma Çin' de faaliyet gösteren dokuz firmada 59 denetçi ve 295 ast arasında yapılmıştır. Etik davranışların lider tarafından sosyal öğrenme teorisi ile astlarına yansıtıldığı desteklenmiştir. Aynı zamanda beklenti teorisinden yola çıkılarak astların ve liderin olası davranışları temellendirilmiştir (Wang, Gan, Wu, & Wang, 2015, s. 751). Çalışanların mevcut durumları iyileştirmek adına kurumda seslerini duyurma cesaretini göstermeleri ve bu durumun sürdürülebilirliğinin sağlanması etik liderin diğer özellikleri arasında sayılmıştır. Aynı zamanda çalışanların prososyal davranışa teşvik edilmesinin sağlanması da etik liderliğin etkisi altında gerçekleşmektedir. Etik liderler çalışanlarının motivasyonlarını artırmanın yanında çalışanların öz yeterliliklerini de geliştirerek fikirleri ve görüşlerini de seslendirebilmelerini sağlamaktadır (Wang, Gan, Wu, & Wang, 2015, s. 751-752). Etik liderler örgütte fedakar, dürüst ve dik bir duruş sergilerler. Astlarının refah düzeylerini gerçekten önemser ve endişe duydukları konuları paylaşmaları için teşvik ederler. Kararlarında önemli olan adil ve dengeli kararlar almaktır (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015, s. 655). Bu sebeple etik liderlerin dönüşümcü ve işlemsel olduğu ve takipçilerine etik davranışlar göstermesini güçlendiren bir ödül ceza sistemi benimsedikleri konusuna değinilmektedir. Ahlaki olarak davranmak hizmetkar liderliğin de temel bileşenleri arasında yer almıştır. Otantik liderlik ise yine "şeffaf ve etik" davranış biçimleri ile tanımlanmıştır. Otantiklerin liderlerin hem etik olarak hareket etmek hem de bu davranışları ile çevresine rol model oldukları belirtilmektedir. Ruhsal liderliğin aynı şekilde ahlaki karakter gerektirdiği ve etik iklim koşullarını kolaylaştırdığı üzerinde durulmuştur (Fehr, Yam, & Dang, 2015, s. 183).

Etik liderliğin dayandırıldığı altı temel şu şekilde belirtilebilir (Fehr, Yam, & Dang, 2015, s. 187-192):

1. Takipçilerinin geleceğini düşünme: Takipçilerinin fiziksel ve psikolojik iyilik halini dikkate alırlar. İzleyicilerin ihtiyaçları birincil öncelik olarak ele alınmaktadır.
2. Takipçilerine dürüst davranma: Adaletli yönetim ve güvenilirlik etik liderlerin bir sembolüdür. Takipçileri arasında eşit fırsat hakkı tanıma, iyi performansı ödüllendirme şeklinde ortaya çıkmaktadır.
3. Sadakatini gösterme: Sadakat ve ahlaki temelli davranışlar göstermek, örgüte duyduğu gururu vurgulamak, grubun kişisel çıkarların üstünde tutulduğunu göstermek sayılabilir.
4. Fiziksel ve ruhsal saflığı sürdürmek: Ahlaki davranışlarını uzun süreli devam ettirerek, bozmadan tutarlı bir lider profili oluşturmaktır. Liderin takipçileri için çizdiği profilde kişisel ilişkilerine de dikkat etmesi ve aynı çizgide ilerlemesini ifade etmektedir. Takipçileri tarafından algılanılan davranışlarında etik ilkelere aykırı hareketlerde bulunmamasını ifade eder.
5. Hedefi ve yönünü korumak: Varolan durumları etkin olarak sürdürmenin önemine odaklanmalıdır. Meşru olarak varolan yüksek ve düşük güç statülerini dikkate almalı ve kararlarını otorite ilişkilerini de dikkate alarak vermelidir.
6. İzleyicilerin özerkliğini geliştirmek: Takipçilerini güçlendirerek kendilerini geliştirmelerini sağlamak, özgürlük alanını genişletici uygulamaları desteklemek, takipçilerinin kendi programlarını yapmasına, görevlerinde sorumluluk almasına yardım etmek gibi fırsatlar sunmasını ifade etmektedir.

Son on yılda, iş, spor, akademik hatta dini kuruluşlarda meydana gelen çeşitli etik ihlaller belgelenmiştir. Bazı ihlaller kasıtlı olarak yapılan etik dışı davranışların sonuçları olurken, çoğu ihlaller ise farklı sebeplerden oluşabilmektedir. Bunun

sebepleri arasında kişilerin yaptıkları hareketlerin ya da aldıkları kararların nasıl bir etik sonuca yol açacağını düşünmemelerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Örneğin 2008 finansal krizi, yüksek risk içeren ikincil piyasalarda yüksek krediler verilmesi, şirket liderlerinin borçlanırken potansiyel sonuçları göz önünde bulundurmamasından kaynaklanmıştır. Buna karşılık, insanların, davranışlarının yaratacağı etik sonuçları tanımlayabilmek, görevi etik dışı kullanımı tanımlamaktan daha zordur. Etik liderlik, hesap verilebilirliğin yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Resick, Hargis, Shao, & Dust, 2013, s. 952). Ayrıca üst kademeler teorisi örgütün şekillenmesinde tepe yöneticilerin rolü olduğunu savunmaktadır. Liderlerin etik tarzda yaklaşımı benimsemesi şirket içinde de giderek açılan bir yelpaze şeklinde etkisini gösterecektir. Üst düzey yöneticiler kuruluş stratejileri ve çıktıları üzerinde ciddi etkilere sahiptir. Örneğin, etik liderlik tarzını benimsemiş olan bir tepe yöneticisinin olduğu kurumda İK yöneticilerinin de etik değerlerini ve işe yeni alınacak adaylardaki değerlendirme kriterlerini de etkileyebilir. Bu durumda zamanla örgütsel etik kültürü şekillendirmektedir (Wu, Kwan, Yim, Chiu, & He, 2015, s. 827). Choi vd. (2015), banka ve finans kurumlarında yapmış oldukları araştırma göstermektedir ki, etik liderlik ile takipçilerin yönlendirildiklerinde aynı zamanda bu kurumlardaki kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde de artış yaşanmıştır. Etik çalışma ortamı algısı KSS projelerinin benimsenmesinde bir arabulucu rolü oynamaktadır (Choi, Ullah, & Kwak, 2015, s. 353). Çünkü etik liderler firmaları ahlaki temele dayanan etik değerler ile yönetirler. Sadece şirket maksimizasyonu değil, toplumsal çıkarları da teşvik edebilen bir kar sistemi benimserler. Sonuç olarak çalışanlar etik kuralara uymakla birlikte hem firmanın büyümesi hem de toplumsal ilerlemesinin içinde bulunduğu örgütsel bir vizyon üzerine kararlarını yapılandırırlar. Liderin etik değerler sistemi bu sebeple kurumsal sosyal sorumluluk ile de yakından ilişkili olmaktadır (Choi, Ullah, & Kwak, 2015, s. 354). Etik liderlik, karar alma sürecine katılımın sağlanması ve astlar ile arasında güven temelli ilişkiler geliştirilmesine odaklanır. Chugtai (2015), etik liderliğin astların güven algısını geliştirdiğini savunmaktadır. Piccolo etik liderliğin astların kendi kendilerine özerk çalışmaları teşvik ettiğini ve öz yeterlilik duygusunu geliştirdiğini tespit etmiştir (Chughtai A. A., 2015, s. 92-93). Çalışanların yaratıcı önerilerde bulunması için teşvik ederken, toplumsal değerlere ve kollektif çıkarlara öncelik vermelerini sağlamaktadır. Bu yönü ile etik liderlerin sosyal farkındalık

duygusu yaratan bir işlevi olduğu da öne sürülmüştür (Choi, Ullah, & Kwak, 2015, s. 356). Ayrıca belirsiz zamanlarda etik liderlik çalışanlar arasında yönetimsel bir bütünlük de sağlamaktadır. Özellikle değişim geçiren örgütlerde değişime direncin kırılması örgütte çalışanların lidere güven duyması ile ilişkilidir. Etik liderlik de bu ön koşulun oluşmasını sağlamaktadır (Sharif & Scandura, 2014, s. 185). Dürüstlük ve güvenilirlik gibi erdemli davranışları yürüten yöneticilerin, astları zenginleştirecek etik bir çalışma iklimi yaratan bir döngü oluşturmaktadırlar. Etik iklim yolu ile çalışanların algılarını yönlendirdikleri bir arabulucu olarak tanımlanmaktadırlar. Çalışanların iş ile ilgili sorunları yönetime bildirme eğilimi, çalışanların memnuniyetleri, bağlılıkları liderin oluşturduğu etik iklim yolu ile ilgilidir (Sharif & Scandura, 2014, s. 187). Neves ve Story (2015) 18 farklı kuruluşta çalışan toplam 224 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarında etik liderliğin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu saptamıştır. Özellikle de itibarın yüksekliği ile organizasyonel sapma arasında bir ilişki tesit edilmiş olup, sapma davranışı azaldıkça itibarın da arttığı bulunmuştur (Neves & Story, 2015, s. 165). Demirtaş (2015), etik liderliğin, iş ilişkisi ve örgütlerde yapılan hatalı davranışlar üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğunu çalışmasının sonucunda tespit etmiştir. Savunduğu görüş ise liderlerin bireysel davranış çıktıları üzerinde etkileri olduğudur. Dolayısıyla etik liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde etkisi olduğunu ve bu durumun örgüt üyelerinin iş yapma biçimlerinde örgütsel anlamda yanlış davranış tarzları gösterip göstermeyeceği eğilimini ortaya koymaktadır (Demirtas, 2015, s. 273). Bouckenooghe vd (2015) öncelikle kurumların ilk kuruluştaki örgüt kültürünün içerdiği etik değerlere bakılması gerektiğini belirtmişlerdir. Çünkü liderin bütünlüğü, şeffaflığı ve güveni norm haline getirilerek, örgütün kültürüne yansıtılmaktadır. Etik liderler takipçileri arasında etik davranışın oluşmasını teşvik etmenin yanı sıra takipçilerinin bireysel motivasyon eğilimini güçlendirerek ve lider ile takipçiler arasında bir uyumun oluşmasını sağlayarak çalışanlarına rollerine ilişkin performansları üzerinde etki oluşturduğunu savunmuşlardır. Etik liderliğin dolaylı olarak takipçilerinin performanslarını etkilemesi, organizasyonlarda etik liderliği geliştirme programlarının başlatılmasını ve programın önemli bir parçası olarak vurgulanmasının da bir gereklilik olduğunu savunmuşlardır. Etik değerlerin çalışanların işe alımında da önemli bir kriter olması

ve bu şekilde yeni alınacak personellere duyurulmasının bir sonucu olarak da etik liderin çalışanların rol performansları üzerinde olumlu etkiler yarattığını belirtmişlerdir (Bouckenooghe, Zafar, & Raja, 2015, s. 261).

Brown ve Trevino (2006) etik liderlerin çalışanlarının da etik kararlar alma eğiliminde olduklarını ve kendi eylem ve kararlarında etik açıdan yüksek bir bilince sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Buna göre etik bir biliş, alınan kararları ve niyetleri de yönlendirmektedir. Bu durum etik biliş davranışlarının düzenlenmesi için temel sağlar. İnsanlar etik olarak uygun gördükleri davranışları benimser ve uygun görmediklerinden de kaçınma eğilimi sergilerler. Bu sebeple; etik yargılar, etik liderlik tarzı ve çalışanların isteğe bağlı davranışları arasındaki ilişkilere ışık tutan psikolojik bir mekanizmanın varlığına dikkat çeker (Resick, Hargis, Shao, & Dust, 2013, s. 952-953). Bunun yanı sıra grup üyeleri içerisinde bağımlılık düzeyi arttıkça, ahlaki gerekliliklerden sapma ihtimallerinin azaldığı belirtilmektedir (Hoyt & Price, 2015, s. 532).

Ahlaki labirent; yöneticilerin etik eylemlerinin bireysel ahlaki eksikliklerin yol açmadığını savunmaktadır. Aksine, modern şirketlerin bürokratik yapısının yöneticileri etik dışı davranmaya ittiğini belirtmektedir. Bu anlayışa göre kurumsal başarı yüksek etik standartların bir fonksiyonu değildir. Gönüllülük esas alınarak, hem bireyin örgütün çıkarına göre etik ilkelerden ödün vermesi ile hem de yönetsel başarı ile ilgilidir. Farklı yazarlar da örgütsel yaşamın sık sık kişiyi etik olmayan davranışlar sergilemeye ittiğini düşünmektedir. Bu iş ahlakı açısından bir çelişki oluşturmaktadır. Bazı iş adamları ise kendi standartlarını uzlaşmada baskı aracı görürler (Wahn, 1993, s. 245). Grossman, çalışanların eylemlere uyma doğrultusunda baskılara maruz kaldığında, kişisel ahlaki sapmalara neden olabileceğini bu durumun sonucunda da, kurum içi etik dışı davranışlara başvurabileceğini belirtmiştir (Wahn, 1993, s. 245).

Örtük liderlik teorisine göre çalışanların içselleştirdikleri kültürel boyutların liderlikte de yansıması bulunmaktadır. Tabak vd. (2010) Türk tipi liderlik olarak adlandırdıkları ve yöneticilerin de görmek istedikleri modelin sahip olması gereken

boyutların bir sıralaması yapılmıştır. Buna göre dürüstlük ve güvenilirlik en üst sırada yer almaktadır. Ardından sırası ile beceriklilik, etkileyicilik/ilişkilerde beceri, dönüştürücülük, duyarlılık boyutları yer almıştır. Bu sebeple örgütlerde etik liderlik öne çıktığı takdirde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki uyum ve işbirliğinin artacağı söylenilebilir (Tabak, Kızıloğlu, & Polat, 2010, s. 10-11).

Wu vd.(2015) örgütsel ahlakın aracılık rolüne odaklanarak, CEO'ların etik liderlik tarzı ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında 242 Çinli firma üzerinde araştırma yapmışlardır. CEO'ların etik liderliğinin örgütsel etik kültür yolu ile kurumsal sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Liderin etik tutumunun, CEO'nun statüsünü güçlendirdiği, ayrıca firma büyüklüğünün ise örgütsel etik kültür üzerindeki doğrudan etkisini zayıflattığını ortaya koymuştur (Wu, Kwan, Yim, Chiu, & He, 2015, s. 819).

Ho vd (2015) liderlikte cinsiyet, etik liderlik ve muhasebede etik yaklaşımları inceledikleri çalışmalarında cinsiyet ve muhasebesel muhafazakarlık (sahteciliğin önünde kararlı bir duruş sergileme) arasında olumlu bir ilişki çıkmıştır. Çalışmaya göre kadın liderlerin muhasebesel muhafazakarlık konusunda daha kararlı bir duruş sergiledikleri, riskten kaçındıkları ve etik standartlara uygun raporlar düzenledikleri belirtilmiştir (Ho, Li, Tam, & Zhang, 2015, s. 367).

Pucic (2015), çalışmasında örgütsel adalet ortamı, kariyer doyumu, takipçinin duygusal bağlılığı gibi örgüt içinde bulunması gereken işyeri çıktıları ile takipçilerin etik liderlik algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur (Pucic, 2015, s. 655).

Hoyt ve Price (2015) liderlik ve etik karar verme üzerine yaptıkları çalışmalarında lider ve grup üyeleri arasındaki karşılıklı bağımlılık arttıkça etik karar verme olasılığının da arttığını göstermiştir. Temel alınan durum karşılıklı bağımlılık düzeyidir. Kendi kendini kontrol, lideri bulunmayan grup bazlı karar süreçlerini etkilemektedir. Ancak bu etki toplumsal rol tarafından kontrol edilmektedir. Lideri olmayan grup üyeleri arasında, gruptan biri adına alınacak bir kararda karşılıklı

bağımlılık durumu ve kişinin grup içindeki önem düzeyine göre, etik karar verme süreci şekillenmektedir. Bağımlılık ve grup içindeki önemi arttıkça bu üye adına verilecek kararlar daha etik hale gelmektedir. Ancak liderliğin bu ilişkiyi zayıflattığı hatta tersine çevirdiği görülmüştür (Hoyt & Price, 2015, s. 531).

Gils vd. (2015) etik liderlik ve takipçilerinin örgütsel sapma davranışında takipçilerin ahlaki dikkatini inceledikleri araştırmasında bazı takipçilerin etik liderliğe duyarlılık derecesinin daha yüksek olduğu ve etik liderliğin eksikliğini hissettikleri durumda daha yüksek oranda örgütsel sapma ile karşılık verdikleri ortaya çıkmıştır. Küçük çaplı etik ihlallerin bile etik dikkatliliği en yüksek olan ve bu konuda en hassas olan çalışanların bile sapma davranışını ortaya çıkmasına sebep olduğunu belirlemişlerdir (Gils, Quaquebeke, Knippenberg, Dijke, & Cremer, 2015, s. 200-201).

Sharif ve Scandura (2014), çeşitli örgütlerde görev yapan 199 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmalarında sonuçlar etik liderlik, örgütsel değişim ve değişime katılım birbiri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, etik liderin değişim gerçekleştiğinde takipçilerin katılımını sağlayıcı bir niteliği bulunmaktadır. Bu sebeple örgütsel değişim açısından etik liderliğin bütünleştirici ve sonuca ulaştırıcı olduğu söylenilebilir (Sharif & Scandura, 2014, s. 185).

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütlerin çalışanlarına yönelik tutarlı davranışları, kural ve prosedürlerinde uyguladığı bütünlük ve tutarlılık güven oluşumunda temel etken olarak gösterilebilir. Aynı zamanda aynı iş ortamını paylaşan iş arkadaşları arasındaki güvenilirlik dereceside örgütsel güvenin açıklayıcılık derecesini de arttırmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde güven ve örgütsel güven kavramının tanımı, güven konusunun literatürde temelini oluşturan çalışmalar ve farklı bakış açılarında güven konusuna yaklaşımlar, literatürde farklı başlıklar altında incelenmiş olan güven modellerine yer verilmiştir. Araştırmanın konusuna dahil edilen ve Luhmann'ın çalışmalarına konu olan yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven ve kuruma güven konuları açıklanmış ve örgütsel güven ile ilgili literatür çalışmalarına yer verilmiştir.

2.1. Güven ve Örgütsel Güven Tanımı ve Kapsamı

Güven, ilişkilerin özü olarak tanımlanmak ile birlikte insanları bir arada tutan (farklı türdeki örgüt yapılarını) sosyal yapıştırıcı olarak görülmektedir. Örgütlerdeki ortak değer, kültürel ahlak kuralları ve sosyal ağların bir fonksiyonu olarak adlandırılmaktadır (Ülker, 2008, s. 189). Bireysel ilişkilerde ve örgütlerde kişiler arası ilişkilerde güvenin etkinliği, kurumsal düzeyde koordinasyon ve kontrolün kurulmasında önem arz etmektedir. Bunun sebebi, ekonomik eylemlerin sosyal ilişki ağlarının içinde gömülü olmasından kaynaklanmaktadır (McAllister, 1995, s. 24-25). Güvende yüksek seviyelere ulaşmak için taahhütler geliştirilmesi gerekmektedir. Güvenin gelişiminde öncelikle süreklilik beklentisi mevcuttur. Çalışanlar arası işbirliğinin varlığı karşılıklı bağımlılık seviyelerinin yüksekliği, koordinasyon ve verilen sözler, karşılıklı gösterilen duyarlılık güvenin temellerinin oluşmasını sağlamaktadır (Chowdhury, 2012, s. 61). Araştırmacılar, bağımlı aktörler birlikte etkili çalışırken, karmaşık sistem içindeki aktörlerde ise, koordinasyonun sağlanmasında güvenin belirleyici bir rol üstlendiğini savunmaktadırlar. Yönetim çalışmalarında karmaşıklık ve belirsizlik göz önüne alındığında güven unsuru ön plana çıkmaktadır.

Thompson (1967) gözlediği üzere, müşterek anlaşmalar gerektiren belirsizlik ve karmaşıklık koşullarında karşılıklı güvenin gerektiği ve güvenin olduğu yerlerde de etkili bir koordinasyonun sürdürülmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Kişilerarası güvenin iki ana formu ayırt edici olmaktadır. Biliş temelli güven, arkadaşların güvenilirliği hakkındaki bireysel inançlar temeline dayanır. Etki temelli güven ise, kişiler arası devinim halinde olan ilgi ve endişenin devinimine dayanır. İş arkadaşlarının davranışını denetlemek için izleme, savunma ve vatandaşlık davranışına yardımcı olarak ortaya çıkan bir davranış şekli olarak görülmektedir (McAllister, 1995, s. 24-25).

Güven insanların risk almasını sağlar: "Diğerleri, benden avantajlı konuma geçmek için faydalanmaz" olgusu insanların zihnine yerleşir ve korkmazlar. Güven sadece başkaları hakkında değil, insanların gerçekleştirmek istedikleri eylemler için de inançlarını kapsayan bir olgudur. Fikirleri birleştiren, insanların kendine güvenidir. Diğerlerinin söz, eylem ve kararlarına göre de, hareketlerin planlanabildiği ölçüde kişilerarası güvenden bahsedilebilir (McAllister, 1995, s. 25).

Kişilerarası güvende bilişsel ve duygusal temeller vardır. Biliş bazlı güvende "biz hangi şartlarda kime güveneceğimizi ve saygı duyacağımızı, kanıt teşkil eden 'en iyi nedenleri' bularak karar veririz." Mevcut bilgi ve iyi nedenler, güvenle ilgili kararların verilmesinde rasyonel temel sağlar (McAllister, 1995, s. 25). Çalışanlar yöneticinin açıklığı ve doğru bilgi paylaşımı konusundaki güvenilirliğini dikkate almaktadırlar. Kilit paydaşlar arasında güveni kırılgan yapan yapı şüphe, söylentiler ve belirsizlik durumlarıdır (Cox, Jones, & Collinson, 2006, s. 1127). Güvenin duygulanım boyutu ise, bireyler arasında duygusal bağların oluştuğu temeline dayanır. İnsanlar güven ilişkilerine duygusal yatırımlar yaparlar. Ortaklar birbirlerinin iyiliği için ilgi ve endişelerini açıklarlar, bunun ilişkiler için bir tür içsel erdem olduğuna ve bu hislerin karşılıklı olduğuna inanılır. Sonuç olarak, bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağların, güvenin temelini oluşturduğu söylenilebilir (McAllister, 1995, s. 25).

Güvene ekonomik yaklaşımda, riskleri azaltmak için aktörlerin gelecekteki davranışlarını öngörebilmek ve hesaplayabilmek şeklinde bakılmıştır. Güven karşılıklı sosyo-psikolojik beklentileri yansıtmaktadır. Fırsatçılık olasılığı mevcut oldukça güvenin yerleştirilmesinde engel oluşur (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 254). Güven temelde üç bileşene dayanmaktadır: duygusal (ortak çıkarlar doğrultusunda hareket edileceğine yönelik olarak beklenti, güvenilirlik); davranışsal (eylem tutarlılığı) ve bilişsel (tarafların fırsatçılıktan sakınacağı görüşü) (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 255). Güven kavramının açıklanmasında işlem maliyeti ekonomisi (fırsatçılık) ve sosyal değişim teorisi (karşılıklılık beklentisi) kavramları sıkça kullanılmaktadır (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 255). Çalışanların yeni iş arayışının en önemli nedenlerinden biri üst düzey yönetime güvenmemesidir. Güven konusu etkin bir insan kaynakları yönetiminde kritik bir bileşen olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü insan kaynakları uygulamaları çalışanlar açısından kuruluşun güvenlerini kazanmasını sağlayan bir vekil olarak görülmektedirler. Çalışan ve işveren arasındaki iş ilişkisinin kalitesi iş ile ilgili tutum ve davranışları da etkilemektedir. Bu açıdan çalışanların güven duygusu organizasyonda kalma ve gelişme niyetleri ile pozitif yönde ilişkilidir. (Mishra, Mishra, & Grubb, 2015, s. 6-7). Bu sonuçlara bakıldığında güvenin ilişkiler üzerinde kalıcı bir etkiye sahip olabilmesi için tutum ve davranışları da etkilemesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Sosyal alışveriş ilişkilerinde güven şart olsa da, uzun vadeli ilişkiler taahhüt gerektirmektedir. Bu taahhüt de örgütsel bağlılık yolu ile içselleştirilmektedir (Mishra, Mishra, & Grubb, 2015, s. 11).

Güven müzakerelerde önemli ölçüde belirsizliği azaltır ve dolayısıyla insanlar arasındaki iş birliğini geliştirir. McKnight ve Chervany (2000) 'a göre, güven etik, adil ve öngörülebilir şekilde hareket etmek olarak tanımlanmaktadır. Bromiley ve Cummings (1995)'e göre ise, bireysel inançlar ya da bir grubun üyeleri arasındaki ortak inançlarda; birey ya da grup üyelerinin (a) açık ya da örtülü olarak yaptıkları tüm taahhütlerde, iyi niyetli davranmaya çaba sarfetmek; (b) her ne olursa olsun müzakerelerde dürüst davranmak, (c) diğerlerine göre eline aşırı bir fırsat geçse bile hakkaniyete uygun davranmak olarak tanımlanmaktadır. Bromiley ve Cummings 'e

göre (1995) örgütsel güven modeli biliş – duygu ve amaçlanan davranış olarak üç bileşenden oluşmaktadır (Vidotto, Vicentini, Argentero, & Bromiley, 2008, s. 564).

Güven, örgütte açık iletişimi sağlar, bilgi paylaşımını arttırır ve çatışma yönetimini kolaylaştırır. Güven, örgütlerde iş birliği ortamının sağlanabilmesi için eşik bir koşul olarak öne sürülmüştür. Güven, öngörülebilirliği, uyumu ve stratejik esnekliği arttırmak için kritik bir faktör olarak tanımlanabilir. Genel olarak güven yönetim maliyetleri, içselleştirme maliyetleri (satın almalar), sosyal karmaşa gibi işlem maliyetlerini azaltmak için, işletmelerde gerek duyulan bir özelliktir. Aynı zamanda enformal bir ağ olarak da işbirlikçi bir yeniliğin önünü açmaktadır. Bunların yanında, güvene, iş performansını arttırma ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak da bakılmaktadır (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 249). Güven, ilişkilerdeki karmaşayı azaltan bir unsur olarak görülmektedir (Lewis & Weigert, 1985, s. 968). Yeterlilik ve davranışlarda iyi niyet unsurunu temel almaktadır (Blomqvist & Ståhle, Building Organizational Trust, 1998, s. 11).

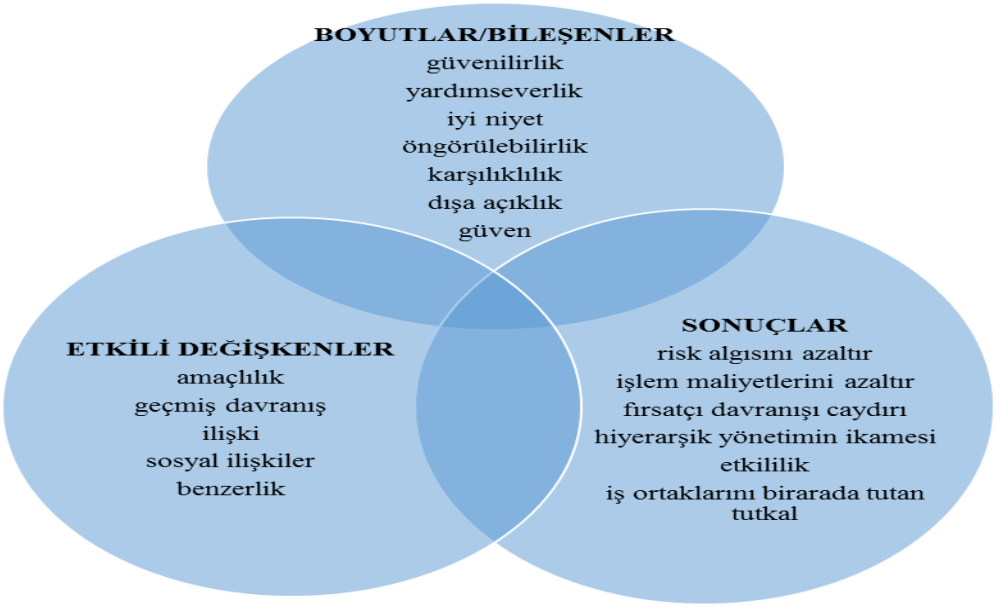
Bugüne kadar yapılan çalışmalarda güven konusuna farklı alt yapılardan yaklaşılmıştır. Smith ve Barcley (1997), satış ortaklıklarındaki ilişkilerin üzerinde güveni incelemişler ve güvenilirliğin boyutları ile memnuniyet arasında doğrudan ve dolaylı olarak etkileri olduğunu bulmuşlardır. Güvene dayalı davranışlarda karşılıklı memnuniyet düzeyinin algılanılan görev performansı üzerinde de etkiye sahip olduğu bulunulmuştur (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 250). Sako ve Helper (1998)'in otomotiv sektörü üzerinde yaptıkları çalışmalarda, ilk olarak; Amerika'da tedarikçiler tarafından kavramsallaştırılan güven tanımının Japonya'ya göre daha karmaşık olduğunu bulmuşlardır. İkinci olarak, Japonya'da güven düzeyi Amerika'ya göre daha yüksek çıkmıştır. Üçüncü olarak da; güveni kolaylaştıran ve fırsatçılığı zayıflatan etkenler Amerika ve Japonya'da farklıdır (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 250). Zaheer, McEvily ve Perrone (1998), kişilerarası ve kurumlar arası güveni farklı yapılar olarak değerlendirir ve değişen performanslarda farklı roller oynamakta olduklarını söyler (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 250). Plank, Reid ve Pullins (1999), satış için özel bir güven ölçeği geliştirmeye çalıştı ve

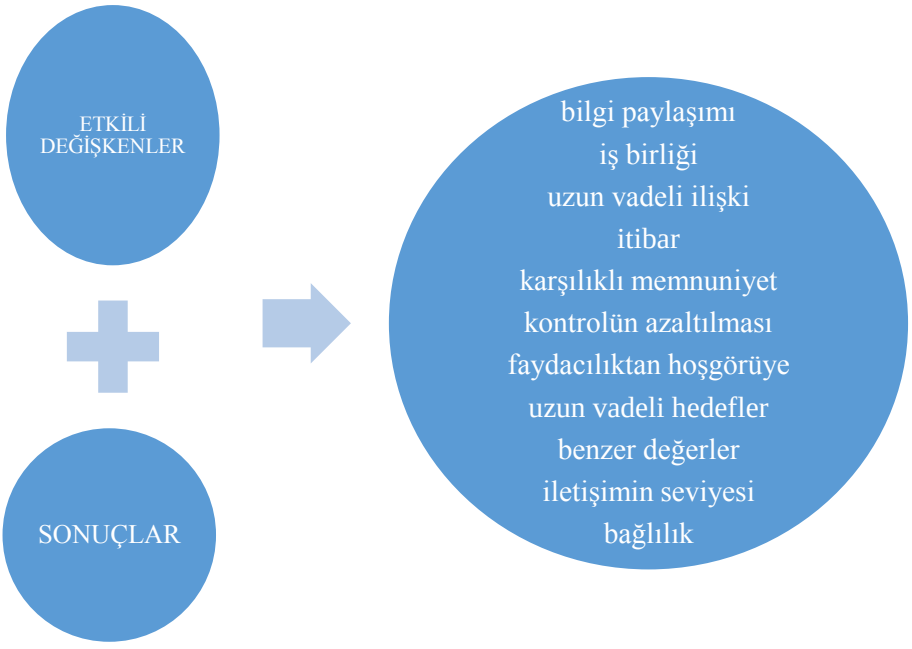
bu bağlamda, satış elemanına güven, ürüne güven ve şirkete güven olarak ayırdığı boyutlarına destek buldu (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 250). Young-Ybarra ve Wiersema (1999), sosyal değişim teorisi ve işlem maliyetleri yaklaşımları çerçevesinde çizilen bir model kullanarak stratejik ortaklıklarda esnekliği analiz etti. Ekonomik kısıtlamalar, iletişimin kalitesi ve paylaşılan değerlerin varlığı ile güvenin pozitif yönde ilgisi olduğunu buldular. Bağımlılık ile güven ilişkisi ise negatif yönlü olarak çıkmıştır (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 250). Dyer ve Chu (2000), yaptıkları çalışmada şirkete güvenin uzun vadeli etkileşimlere uzanan ve bağlılığı temsil eden istikrarlı ve tutarlı süreç ve rutinler ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Onlar da, Kore ve Amerika'daki muadillerine göre tedarikçi ilişkilerinde Japonya'da nispeten yüksek düzeyde güven ilişkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Sebebinin ise, kurumsal çevreden kaynaklı farklılıklardan ileri geldiğini öne sürmüşlerdir (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 250). Gassenheimer ve Manolis (2001), satış elemanına güven ve örgüte güvenin düzenleyici rolünü araştırdıkları çalışmalarında, örgütsel güvenin aracı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Burada bağımlılık derecesinin açıklanması gerektiği üzerinde durulmuştur (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 250). Norman (2002), stratejik ortaklıklarda bilginin korunması üzerinde çalıştı. Sonuç olarak da partnerlerdeki yüksek güven eğiliminin, şirket içi bilginin korunmasını azalttığı yönünde verilere ulaştı (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 250). Coote, Forrest ve Tam (2003), bağlılık ve güven ile ilgili yaptıkları bir çalışmada, bağlılık ve güvenin öncülerinde belirgin farklılıklar olduğuna dair destekler buldu (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 250).

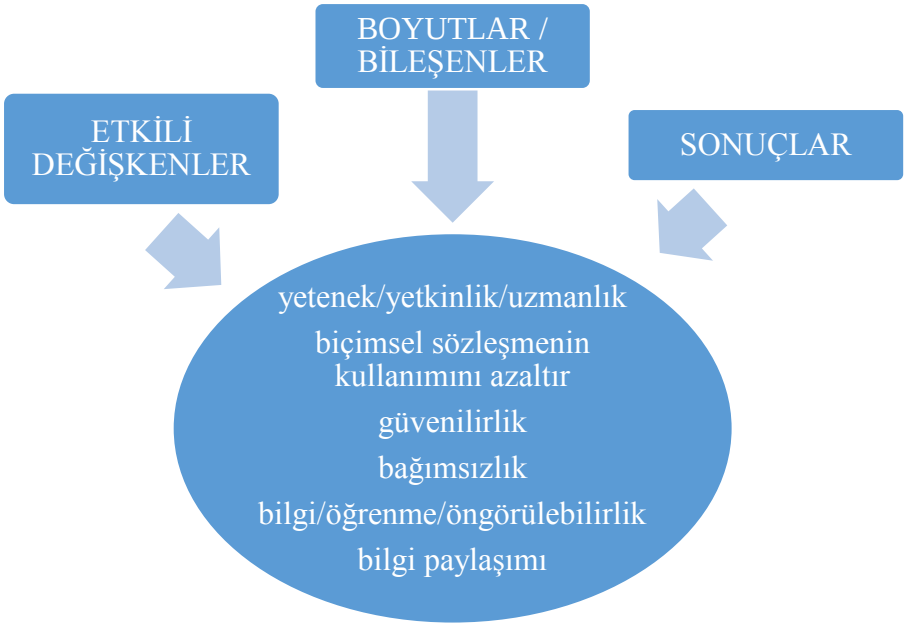
Temel kuramsal yaklaşımlara dayalı güven boyutları (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 255):

Sosyo-psikolojik yaklaşım	Doğruluk-dürüstlük	•Chow & Holden •Smith & Barclay •Coote et al.
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Güven	•Aulakh et al.
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Yardımseverlik	•Ganesan •Doney &Cannon
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Güvenilirlik	•Aulakh et al. •Chow & Holden •Smith &Barclay •Zaheer et al. •Dyer & Chu
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Beğenilmek	•Smith &Barclay
Sosyo-psikolojik yaklaşım	İyi niyet	•Sako & Helper •Dyer & Chu •Norman
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Duygu esaslı güven	•Mollering
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Biliş esaslı güven	•Mollering
Sosyo-psikolojik yaklaşım	İnanç	•Young-Ybarra & Wiersema
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Dürüstlük	•Zaheer et. al •Dyer &Chu
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Bütünlük	•Aulakh et. al. •Coote et. al.
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Kurumsallaşma	•Nooteboom et. al.
Sosyo-psikolojik yaklaşım	Güvenilirlik	•Smith & Barclay •Young-Ybarra &Wiersema
Ekonomik yaklaşım	Uzmanlığa dayalı güven	•Norman •Sako & Helper
Ekonomik yaklaşım	Hesaba dayalı güven	•Gassenheimer &Manolis
Ekonomik yaklaşım	İnandırıcılık	•Ganesan •Doney & Cannon
Ekonomik yaklaşım	Karar	•Smith &Barclay
Ekonomik yaklaşım	Sorumluluk	•Smith &Barclay
Ekonomik yaklaşım	Sözleşmeye dayalı	•Sako & Helper
Ekonomik yaklaşım	Tahmin edilebilirlik	•Zaheer et al. •Young-Ybarra & Wiersema

Güvende etkili değişkenler, boyutlar /bileşenler ve sonuçlar (Seppanen, Blomqvist, & Sundqvist, 2007, s. 256):







2.2. Örgütsel Güvenin Temelleri

Örgütsel güven ile ilgili farklı araştırmacılar örgütsel güvenin dayandığı temelleri baz alarak güven konusunu sınıflandırmışlardır. Güven konusu ile ilgili ilk bulgular hesaplayıcı temellidir. Bireylerin rasyonel olarak maliyet ve menfaat karşılaştırmaları sonucu oluştuğuna dayandırılmıştır. Bir grup araştırmacı ise bilgiye dayalı sonuçlar ile güvenin oluştuğunu savunmuştur. İlk iletişim haline geçildiği andan itibaren deneyim yoluyla artan güven seviyesini öne sürmüşlerdir. Yüksek düzeyde güven duyulmasını sağlayan etmenin zaman ve etkileşim olduğunu savunmuşlardır (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998, s. 473). Aşağıda güvenin dayandırıldığı sınıflandırmalara yer verilmiştir (Polat, 2009, s. 27); (Kanten, 2012, s. 113); (Yanık, 2014, s. 55).

2.2.1. Boersma, Buckley ve Ghauri'ye Göre Güvenin Temelleri

Boersma vd. güvene uluslararası ortak girişimler açısından yaklaşmışlardır. Özellikle ortaklar arasında güvenin gelişimi dinamik bir süreç olarak ele alınmıştır (Boersma, Buckley, & Ghauri, 2003, s. 1031). Güveni sözleşmeye dayalı güven, yetki

temelli güven ve iyi niyete dayalı güven olmak üzere üç temel boyutta incelemişlerdir (Polat, 2009, s. 35).

Sözleşmeye dayalı güven: Ortaklı girişimlerde ortaklar arasında yapılan yazılı ve sözlü anlaşmaları temel alan güvendir.

Yeterlilik temelli güven: İçinde yetkiyi de barındırmaktadır. Tarafların üstlerine düşen görevleri yerine getirebileceğine dair inancını tanımlamaktadır (Boersma, Buckley, & Ghauri, 2003, s. 1032). Yürütme düzeyinde ortaya çıkan güven boyutu olarak da tanımlanabilir. Her ortağın operasyonlarını başarı ile gerçekleştirebilme yeteneği olarak görülmektedir (Emsley & Kidon, 2007, s. 830). Yönetimin gücü, performansı, hakim olduğu bilgilerin düzgün biçimde akışının sağlanması ile güven derecesi de artabilir (McGreg, 2007, s. 441).

İyi niyet temelli güven: İçinde karakter yapısını da barındırmaktadır. Diğer iki boyut gibi sabit mesleki standartlara, işin gereklerine dayanmamaktadır. İçinde daha az menfaat ilişkisini barındırmaktadır. Yazılı sözleşme olmaması, bireyin sadece kendisine duyulan ve güvenin en risk almış hali olarak tanımlanabilir (Boersma, Buckley, & Ghauri, 2003, s. 1032). Bu güven boyutu birbirine kasıtlı olarak zarar vermeyen ortaklar olarak da ifade edilmektedir. Yeterlilik temelli güven iyi niyet temelli güvenden daha kolay kurulabilir. Bunun nedeni ise karşı tarafın yetkinliğine dair çıktı ve bilgi miktarının daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır. İyi niyete dayalı güvenin oluşabilmesi için sürece ve ihtiyaç vardır ve elde yeterli bilgi bulunmamaktadır. Operasyonel seviyede yetkinlik temelli güven, yürütme seviyesinde ise iyi niyet temelli güven ön plana çıkmaktadır. (Emsley & Kidon, 2007, s. 835-836).

2.2.2. Kramer'e Göre Güvenin Temelleri

Kramer'e göre güvenin temelleri altı boyuta dayanmaktadır. Bunlar mizaç temelli güven, geçmiş temelli güven, üçüncü taraflar temelli güven, kategori temelli güven, rol temelli güven ve kural temelli güvendir (Kramer R. , 1999, s. 575).

Mizaç temelli güven: İnsanlar güvenme eğilimi açısından bireysel farklılıklar göstermektedirler. Diğer insanlara güvenme ya da güvensiz olmaya yatkın karakteristik özellikler gösterdikleri belirlenmiştir. İnsanların doğasındaki farklılıkların yanı sıra güvenle ilgili deneyimlerinin de bu durum ile ilgili olduğu belirlenmiştir (Kramer R. , 1999, s. 575). Güven üzerine yapılan araştırmalar çoğunlukla karakter ve ilişki temelli konular üzerine yoğunlaşmıştır. Karakter tabanlı bir perspektife odaklanma liderlerin özelliklerine, özellikle de liderin algılanan özelliklerinin, takipçilerinde yarattığı etkinin derecesine odaklanır. Bu perspektife göre takipçilerin lidere olan güveni liderin adilliği, güvenilirliği veya yetkinliği konusundaki algılamalarından etkilenir. Takipçiler lidere atfettikleri özelliklerinin eylemsel açıdan gerçekleşme derecesine bakarak hareket ederler. Dolayısıyla, takipçiler, liderlerine yetki ve yardımseverlik niteliklerini yüklediklerinde, örgütte risk almaya istekli davranışlar sergileyeceklerdir (Kramer & Cook, 2004, s. 5).

Geçmiş temelli güven: Başkalarını değerlendirmede karar verici geçmişi ile etkileşim içindedir. Geçmiş deneyimleri ve bilgileri güvenilirlik ve gelecekteki davranışları hakkında tahminlerde bulunmaya ve geçmiş temel alınarak çıkarımlarda bulunmaya dayanmaktadır. Bireyin önceki beklentisi, gerçekleşen davranış ve beklenti ile davranış arasındaki fark güvenin derecesinde belirleyici olacaktır (Kramer R. , 1999, s. 575-576).

Üçüncü kişiler temelli güven: Burada şirketlerdeki dedikodu mekanizmasının işlerliği ön plana çıkmaktadır. Üçüncü kişilerin yorumları güven kararlarında etki etmektedir. Üçüncü kişilerin dedikodu yolu ile firma içindeki bilgiyi dağıtma becerileri devreye girmekte ve ikinci el bilgi kaynağı olarak görülmektedir (Kramer R.

, 1999, s. 576-577). Aynı zamanda bireyler hakkında yeterli bilgi mevcut olmadığı durumlarda örgüt içi güvenin tahsis edilmesinde üçüncü tarafların rolünün bulunduğu belirlenmiştir (Polat, 2009, s. 31). Şirketler arasında bu güven boyutu incelendiğinde toplumsal bağlardan kaynaklanan sosyal kontrol önlemleri ile taraflar arasında doğrudan temasın mümkün olmadığı durumlarda aracılar ile oluşturulan güvenden söz edilebilir. Taraflar dışından oluşturulan güven sürekli bir değişken olarak düşünülmelidir. Bu süreklilik tarafların kullanabileceği bir sosyal kontrol mekanizması şeklinde görev yapar (Shapiro S. P., 1987, s. 634-635).

Kategori temelli güven: Bireyin sosyal veya örgütsel anlamda bir kategoriye dahil olma ve kurulacak güven ilişkilerinin bu yolla etkilenmesini açıklayan bir boyuttur. Ancak dezavantaj olarak grup yanlılığı durumunun oluşmasına sebebiyet verebileceği ön görülmüştür. Bu durumun bireylerde grup dışı kalan kişilere karşı duyarsızlaşmaya neden olacağını belirtmektedir (Kramer R. , 1999, s. 577).

Rol temelli güven: Kişiler yetenekleri, eğilimleri, çizgileri ve kişisel bilgileri ile organizasyonda belirli bir rolün içinde bulunurlar. Bu durum örgütte kapladıkları hiyerarşik düzen olarak da görülebilir. Roller, kişilerin örgüt içi güvende etki derecesine sahiptir. Kurumdaki diğer bireylerin güven derecesini etkileme gücüne sahip olup, işgal ettiği göreve göre de güven eşiği oluşturabilir. Kişiler örgütteki benimsedikleri roller ve yükümlülükleri derecesinde bir güven ve beklenti oluşturmaktadır. Bu durum rol ilişkileri bilgisine dayalı bir tür varsayımsal güven olarak ortaya çıkmaktadır (Kramer R. , 1999, s. 578). Roller, güvene ilişkin belirsizliği azaltma işlevi görmektedir. Ancak oldukça kırılgan olan kriz durumlarında roller güveni bulanıklaştıran bir ortamın doğmasına sebep olur. (Kramer R. , 1999, s. 578). Güven ve güvenilirlik kavramları, güvenilen kişi ile örgüt (yönetim) arasında etkileşim bulunduğunu öne sürer (McGreg, 2007, s. 441).

Kural temelli güven: Bilinçli olarak oluşturulmuş resmi ve gayri resmi kurallar, örgütteki diğer kişilerin kendileri hakkında bireysel bilgi yokluğunda bile güvenilir bir şekilde davranmasını sağlamaktadır. Sonuçların bilinçli bir şekilde

hesaplanması üzerine değil, daha çok uygun davranışın ne olduğu üzerine paylaşılmış bir kurallar sistemi ile bir örgütsel güven mekanizmasının oluşumunun sağlanmasıdır. Çünkü örtülü anlaşmalar, sosyalizasyon süreci içerisinde karşılıklı güvenin yüksek seviyelerini oluşturma ve sürdürme işlevi görür (Kramer R. , 1999, s. 579). Güven, makro-örgütsel (kollektif) düzeyde uygulamalar yoluyla kurumsallaştırılarak, mikro–organizasyonel (bireysel) düzeyde içselleştirilir. Böylece kural temelli güven, beklentinin güçlü bir biçimini alır (Kramer R. , 1999, s. 581).

2.2.3. Lewis ve Weigert'e Göre Güvenin Temelleri

Lewis ve Weigert güveni bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç boyutta incelemiştir (Polat, 2009, s. 32).

Güvenin *bilişsel süreç* olarak ortaya çıkması deneyimler aracılığı ile oluşmaktadır. Güvenin içindeki bilişsel unsur, beklentilerin ötesinde oluşan bir bilişsel "sıçrama" ile karakterize edilmektedir. Akıl ve tecrübe ise bu bilişsel sıçramaya yardımcı olacak unsur olarak gösterilmektedir. Bireysel farklılıklar güven faktörünün bilişsel süreçlerinde dikkate alınsa da bireysel psikolojinin alanını aşan kollektif bir bilişsel gerçeklik ile belirmektedir. Her bir kişinin bir başkasının güvendiği biri olduğu varsayımına dayanarak hareket eder (Lewis & Weigert, 1985, s. 970). Güvenilecek nesnenin neden güvenilir olduğunun sorgulanması aşamasıdır (Lewis & Weigert, 1985, s. 972).

Güvenin *duygusal bileşeni* ilişkilerde yer alan taraflar arasında bir bağ oluştuğu temeline dayanmaktadır. Arkadaşlık ve sevginin oluşturduğu duygusal bir bağ gibi, güven de yoğun duygusal yatırımların yapılabileceği bir sosyal durum yaratmaktadır. Bu nedenle ihlal durumlarında duygusal anlamda öfke ortaya çıkar. Duygusal öfkeyi kışkırtan olay da bireysel eylemlerden kaynaklı olarak güven istismarı yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Lewis & Weigert, 1985, s. 971). Güvenilecek kişiye yönelik güçlü olumlu etki olarak da tanımlanır (Lewis & Weigert, 1985, s. 972).

Bu iki güven boyutu ise güvenin üçüncü sosyolojik tabanı olan *davranışsal yönden* kabulünü ortaya çıkarmaktadır. Güvenin davranışsal içeriği davranışı gerçekleştirecek olan kişilerin yetkin ve görevlerine uygun davranacağına dair inançları, kendilerine güvenen kişiler üzerinde oluşturdukları beklenti üzerine kuruludur. Bu beklenti risk içermekte olup, beklentiler doğrultusunda oluşacak davranış şeklinin bir taahhüdü olarak tanımlanır. Ayrıca güven ima eden eylemler, duygusal güven içinde pekiştirici bir rol oynar (Lewis & Weigert, 1985, s. 971).

2.2.4. McAllister'a Göre Güvenin Temelleri

McAllister'a göre güvenin temelleri üç alt boyuta dayanmaktadır. Bunlar etki temelli güven, biliş temelli güven ve bilişsel ve etki (karma) temelli güven olarak ayrılmıştır. (McAllister, 1995, s. 26-29).

Biliş temelli güven: Güvenilirlik düşünülürken kişinin geçmişteki rolleri ilgili görevleri dikkate alınır. Meslektaşının karşılıklılık ilkesini yerine getirip getirmediğine bakmaktadır. Adalet normlarına uygunluğu, taahhütlerini yerine getirmesi güven için birer kanıt niteliğindedir. Yüksek bağımlılık içeren çalışan ilişkilerinde performans ve sorumluluk biliş temelli güvenin oluşumunda rol oynamaktadır. Ayrıca bireyler arasındaki sosyal benzerlikler de grup üyeliği algısı yaratarak, güvenin gelişmesinde etkili rol oynamaktadır. Örgütlerde de profesyonel duruş, kurumsallaşma güven oluşumunda bir öncül olarak sayılabilir (McAllister, 1995, s. 26-27). Bilişsel güvenin temeli, kişiler arası ilişkilerin tartılması ve rasyonel bir temele oturtulmasına dayandırılmıştır. Bir kişinin güvenilirliğine dürüstlük, doğruluk, bağlılık, teknik açıdan yetkinlik, sorumluluklarını yerine getirmesi açısından iletişim halinde olduğu diğer bireylerin görüşlerini içerir (Arı & Tunçay, 2010, s. 118).

Etki (duygusal) temelli güven: İlişkili tarafların davranışlarını ön görülebilir kılan dış etkenler, biliş temelli güvenin oluşmasını sağlarken, tarafların güdüleri ile ilgili bilgiler duygulanım temelli bir güven oluşturur. Davranış temelinde bir güdülenim sağlanması ile örgütsel vatandaşlık tasvirleri ile bağdaşır. Etki temelli

güven bir kişinin davranışlarının nedenleri ile ilgili atıflara dayanmaktadır. Bu durumda atıf yapılmasına izin verecek yeterli sosyal veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetici ve meslektaş arasındaki etkileşim sıklığı ile ilişkili olacaktır (McAllister, 1995, s. 29). Duygusal güvenin temeli ise içselleştirmeye dayanmaktadır. Birebir ilişkilerde görülen bağlılık, ilişkiye özen gösterme, özel ilgi şeklindeki davranışların bireylerde yaratmış olduğu bağlılık derecesinin geliştirilmesi ile şekillenir. Duygusal anlamda karşılıklı bir destek ve önemden bahsedilmektedir (Arı & Tunçay, 2010, s. 118).

Biliş ve etki (karma) temelli güven: Yöneticiler ve çalışanlar arasında etki temelli güvenin gelişebilmesi için biliş temelli güvenin gelişmesine ihtiyaç vardır. Meslektaşlar arasındaki güvenilirliğe ve bağımlılığa ilişkin insanların beklentileri, ilişkilere yatırım yapmaya başlamadan karşılanmalıdır. Karşılıklı temel beklentilerin belirlenmediği yerlerde, bireyler izlenim yönetimine eğilimli olabilirler. Yüksek düzeyde etkiye dayalı bir güven geliştikten sonra biliş tabanlı güvene gerek kalmayabilir. Çünkü zaman içinde gözlemlenen kanıtlar doğrultusunda davranışlar kalıcı olarak ele alınmakta ve sorgulanmamaktadır (McAllister, 1995, s. 30).

2.3. Örgütsel Güven Modelleri

Örgütsel güvenin modellerine farklı araştırmacılar farklı bakış açıları ile yaklaşmışlardır. Aşağıdaki bu araştırmacıların örgütsel güvene ilişkin sundukları modellere yer verilmiştir (Kanten, 2012, s. 122); (Yazıcıoğlu, 2015, s. 32).

2.3.1. Mishra'nın Örgütsel Güven Modeli

Mishra güveni, bir tarafın diğer tarafa gönüllü olarak inanması sonucu, inanan tarafın karşı tarafa savunmasızlık durumu olarak tanımlamaktadır. Savunmasızlık hali olarak adlandırdığı durum ise güveni sağlayan karşı tarafın görevi kötüye kullanması durumlarında olası kayıpların daha büyük olmaksıdır. Güvensizlik durumlarında kabul edilebilir bir risk belirlenmekte ve kayıplar bu sınırlar içinde kalmaktadır. Taraflar

arasındaki rasyonel bir risk hesaplamasından bahsedilmektedir (Mishra A. K., 1996, s. 5). Savunmasızlık durumu güvenen tarafın, diğer tarafı izlememesi ve üzerinde kontrol yeteneği olmaması olarak tanımlanmaktadır (Hall, ve diğerleri, 2002, s. 297). Risk ne kadar büyükse güven ya da güvensizlik potansiyeli de o ölçüde yüksektir. Güven çok fazla ise bu durum da taraflar arasında bir güvenlik açığı yarattığı anlamı da aynı zamanda taşımaktadır (Hall, Dugan, Zheng, & Mıshra, s. 615).

Mishra, güveni, yeterlilik, açıklık, kaygı ve güvenilirlik olarak dört boyut üzerinde tanımlamıştır. Yeterlilik boyutu, takipçilerinin liderlerin almış oldukları kararlara duyduğu güven boyutunu temsil etmektedir. Yeterlilik boyutu özellikle değişim ilişkileri bağlamında tartışılmıştır (Mishra A. K., 1996, s. 6). Doğru uygulamaların yapılmasının sağlanması ve doğru kararlar verilerek hatalardan kaçınılmasının sağlanması anlamını taşımaktadır (Hall, ve diğerleri, 2002, s. 298). Açıklık boyutu, lider ve takipçileri arasındaki güven boyutunu tanımlamaktadır. Güven duyulan liderler takipçilerin yeni beceriler kazanmasında, kurum içinde yenilik ve değişimin yaratılmasında daha etkilidirler. Genel güven seviyesini korumak ve endişeleri yok etmek açıklık boyutu ile ilgilidir (Mishra A. K., 1996, s. 7). Güvenin kaygı boyutu taraflardan birinin haksız avantaj sağlamayacağına inanması anlamına gelir. Ancak güvenin biraz daha ötesine geçerek taraflardan birinin fırsatçı davranmayacağı anlamına gelmektedir (Mishra A. K., 1996, s. 7). Güvenin güvenilirlik boyutu söylenilenler ile yapılanlar arasındaki uyumu ifade etmektedir. Yönetici ve astlar arasında davranışsal tutarlılık aranmaktadır. Çalışma ilişkileri içerisinde özellikli olaylar, sorunlar ve sonuçlar arasındaki etkileşimler dikkate alınır. Kelime eylem arasındaki tutarlılık dikkate alınmaktadır (Mishra A. K., 1996, s. 8). Ayrıca hassas bilgilerin doğru bir şekilde kullanımını ifade eder (Hall, ve diğerleri, 2002, s. 298). Kişilerin çalıştıkları insanlara güvenmeleri, işlerinden keyif almaları pozitif bir iş ortamının doğmasını sağlamaktadır. Bu tip bir pozitif iş ortamı ise açık iletişim ile karakterize edilmektedir. Etiğe önem veren kuruluşların çalışanları ile aralarında güven ortamını doğurabilmek için olumlu bir iletişim ortamı yaratmaya çalıştığını, bu ortamı da tüm çalışanlara saygı duymak ve tüm çalışan ilişkilerinde dürüst davranma yolu ile güveni inşa ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin

çalışanlarına karşı dürüstlük, şeffaflık, destek, çalışanını dinleme isteği gösterdikleri ölçüde kurumda güven ortamının yaratıldığı belirlenmiştir. Bu maddelere ek olarak şeffaflık unsuru da dahil edilmiştir. Halkla ilişkiler profesyonellerinin gösterdikleri güçlü bir iç iletişim de çalışanlar ile kurum arasında güven ve bağlılık ortamı kurabilmektedir (Mishra, Boynton, & Mishra, 2014, s. 184).

Mishra vd.(2015), örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarını franchise organizasyonlarını inceleyerek gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlara göre çalışanların örgüte (franchise), yönetime olan güvenin çalışanların devir hızını sınırlayabileceğini, dolayısı ile istihdam maliyetlerini bu yolla düşürebileceğini belirtmiştir. Prosedürel, dağıtımcı ve etkileşimsel adaletin yüksek seviyelerde çıktığı yerlerde üst yönetim çalışanlarının franchise yönetimi ile iyi ilişkiler kurduğunu saptamışlardır. Çalışanların franchise yönetime olan güveni hem normatif hem de duygusal bağlılık ile pozitif yönde bulunmuştur. Ayrıca çalışanların yetkilendirilme seviyeleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı gözlemlenmiştir. Genel olarak sonuçlar göstermiştir ki, açık iletişim yolu ile çalışanları ile arasında güçlü ilişkiler kuran işletmelerin işgücü devir hızı düşmekte ve kuruluşlarındaki ek işgücü maliyetlerinin azaldığı tespit edilmiştir (Mishra, Mishra, & Grubb, 2015, s. 6). Mishra ve Mishra'nin (1994), örgütlerdeki küçülme stratejileri arasındaki farklılıklar ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında otomotiv endüstrisini incelemişlerdir. Üst düzey bir yönetim ekibi içindeki karşılıklı güvenin varlığı ile organizasyonun yeniden tasarımına dayalı bir strateji ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bir organizasyonun üyeleri ile kilit müşterileri ve tedarikçileri arasındaki karşılıklı güven, sistematik bir değişime dayalı bir strateji ile de pozitif ilişkili çıkmıştır. Maliyeti düşürme ve kaliteyi iyileştirme alanındaki bu iki strateji ile performans sonuçları arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir (Mishra & Mishra, 1994, s. 261).

2.3.2. Shaw'ın Güven Modeli

Shaw güveni, özellikle kendi menfaatlerimiz ile tutarlı bir şekilde, beklentilerimizin karşılanacağına olan inancımız olarak tanımlamaktadır. Güven, güvenmeyi seçtiğimiz kişi ve kurumlarca üç temel davranış kümesi tarafından oluşturulur ve sürdürülür. Birincisini "sonuçlara ulaşma" veya yetkinlik kazanma olarak tanımlamıştır. İkincisi "dürüstçe davranmak" yani diğerleri ile dürüst ve tutarlı davranış kalıpları sergilemeyi içermektedir. Üçüncüsü ise "endişe duymak" yani başkalarının refahını ve ihtiyaçlarını önemsediğini gösteren bir davranışta bulunmak anlamına gelmektedir. Shaw kalıcı bir güven kültürü inşa etmede liderlerin başarı yada başarısızlıklarının ön plana çıktığını vurgulamıştır. Liderin gösterdiği hedeflere ulaşmada rekabetin yanı sıra örgütte çalışanların refahı için endişe duyan bir lider profili çizmiştir. Ayrıca bir organizasyonda yeniden güven inşasının kurulmasının zor olacağını belirterek örgütlerdeki güven eşiği kavramını ortaya atmıştır. (Mishra A. K., 2002, s. 57).

2.3.3. Blomqvist ve Stahle'nin Güven Modeli

Blomqvist ve Stahle'ye göre güvenin gelişimi hem örgütsel hem de kişisel güvene dayanmaktadır (Blomqvist & Ståhle, Building Organizational Trust, 1998, s. 12). Bireysel etkenler kişilik özellikleri, dürüstlük ve güvenilirlik, kişisel amaçları kapsarken, örgütsel etkenler ise örgütün özellikleri, yapısı, amaç ve vizyonu, kültürü ve yeteneklerini kapsamaktadır (Polat, 2009, s. 44). Stahle insanların sosyal sistemlere ait olduğu görüşünden yola çıkarak bir sistem içindeki bireylerin karşılıklı olarak bağımlılık derecesinden bahsetmektedir. Açık iletişim ancak bilgilerin karşılıklı olarak aktarılması ve geliştirilmesi ile sağlanabilmektedir. Bu durum da güven olmadan bilgi paylaşımı olamayacağı için sistemin de devamlılığı sağlanamayacaktır. Sistemin işleyişi de öncelikle bireyler arasındaki güven ilişkisine dayanmaktadır (Blomqvist & Ståhle, 1998, s. 1). Şirket kültürü ve ortakların farklı geçmişlerinden kaynaklanan sebepler nedeni ile çatışma ortamı doğabilir. Şirketler arasındaki anlaşmalarda da güven konusu sözleşme kültürünü etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkabilir

(Blomqvist, Hurmelinna, & Seppanen, Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting, 2005, s. 498).

Blomqvist ve Stahle modellerinin temelini Gidden'sın yapısalcılık teorisine dayandırmışlardır. Kavramlaştırılırken yeterlilik, şerefiye ve davranış temel alınarak oluşturulmuş bir modeldir. Güven için örgütsel temellerin örgütsel eylemler yolu ile bireysel temellerin ise bireysel eylemler yolu ile gerçekleşebileceği belirtilmiştir. Burada güvenin oluşmasında çıkış noktası davranışlardır. Davranışlar değerlendirici için birer sinyal niteliğinde olmaktadır ve güvenin oluşmasında temel oluşturmaktadır. Güven inşasının dinamik bir halde bulunduğu da belirtilmiştir (Blomqvist & Ståhle, s. 13). Model aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur.

Tablo 2.1: Blomgvist ve Stahle Güven Modeli

Güven için Örgütsel Temeller	**Örgütsel Davranış**	**GÜVEN**	**Bireysel Davranış**	**Güven için Bireysel Temeller**
Örgütsel nitelik: kendi kendine referans	Örgütsel ihtiyaçların tanımlanması ve iletişim: karşılıklı deneyimler	DAVRANIŞ	Bireysel ihtiyaçları ve görüşlerini tanımlayabilme ve iletişim kurabilme Öğrenmeye istekli Farklılıklara hoşgörülü Karşılıklı oryantasyon deneyimi	Bireylerin kararterleri: kendi kendine referans olabilme
Örgütsel yapı	Roller: netlik, görünürlük ve otorite Öğrenmede proaktif davranış ve adaptasyon		Öngörülebilirlik Öğrenmede proaktif davranış Yardımcı	Rol netliği ve esnekliği

Örgütsel amaçlar ve vizyon	Örgütsel amaçların iletişimi Yatırımlar ve taahhütler	İYİ NİYET	Talepleri iletme Bağlılık	Bireysel hedefler ve vizyon
Yönetim felsefesi	Yönetim davranışının tutarlılığı Normlar ve yaptırımlar		Riski kabul etme ve devretme becerisi Duyguların iletilmesi ve beklentiler	Güven eğilimi
Örgütsel kültür	Örgütsel iletişimin açıklılığı Örgütsel davranışın tutarlılığı		Dürüstlük Sözünde durma Ahlaki açıdan uygunsuz durumlarda sesli davranış gösterebilme	Bireysel bütünlük ve güvenilirlik
Örgütsel değerler	Örgütsel davranış ve kararlar		Tutumlar, duygular ve tercihler	Bireysel değerler
Yetenekler	Saygınlık Sağlıklı bir stratejik görüş Hedefleri gerçekleştirebil-me kabiliyeti Ortakların yetkinlikleri	YETERLİLİK	Profesyonellik Gerçekçi yargı Sonuca ulaşabilme yeteneği Kişilerarası beceriler	Yetki

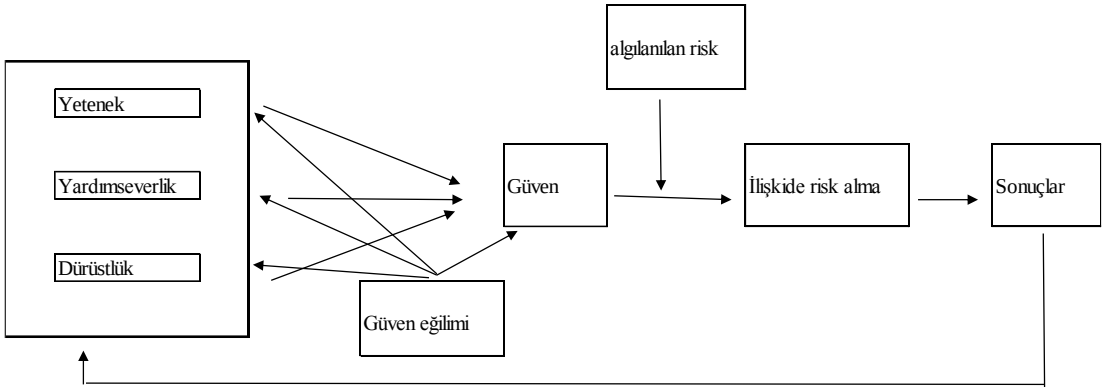
Kaynak: (Blomqvist & Ståhle, Building Organizational Trust, 1998, s. 13)

2.3.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli

Mayer vd.(2007) güveni ilişkilerin temeli olarak görmüşlerdir. Örgütler arasındaki güven ilişkisi iki yönlü ya da tek yönlü olarak değerlendirilebilir. Güven incelenirken hem örgüt içinde hem de kurumlar arasında makro ve mikro boyutta incelenmesi gerektiği farklı yazarlarca savunulmuştur. Bireye yönelik varılan yardımseverlik, dürüstlük gibi faktörler bireye güven derecesini etkilediği kadar örgüt içinde olan güven derecesine de etki etmektedir. Örgütte çalışanlara atfedilen bu

faktörler örgütün güvenilirlik derecesini de etkilemektedir (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007, s. 345). Yetenek, yardımseverlik ve bütünlüğü içeren üç faktörü güven inşa etmeye yardımcı olacak faktörler olarak tanımlamışlardır. Bu faktörlerden her birindeki artış ilişkide risk almaya doğru bir eğilim sergileneceğini belirtmektedir (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007, s. 346).

Mayer vd.(1995) önerdikleri güven modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 2.1: Mayer'e Göre Algılanılan Güvenilirlik Faktörleri
Kaynak: (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, s. 715).

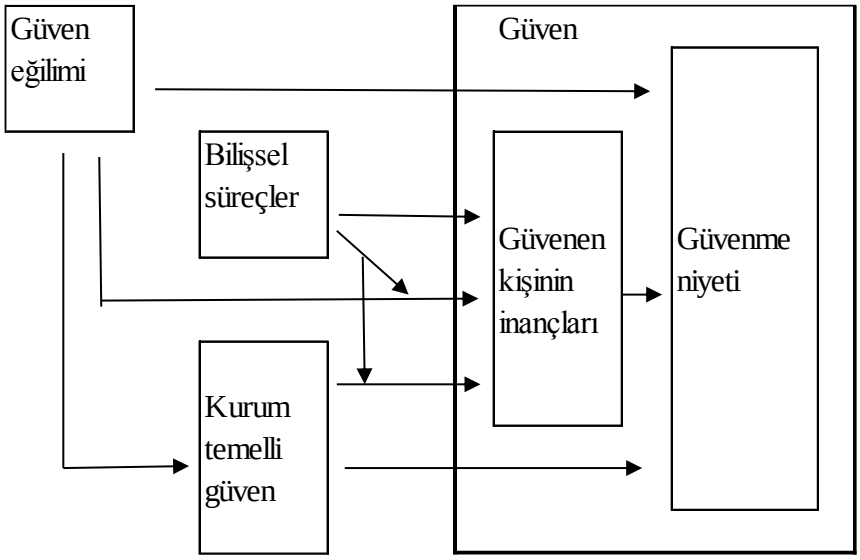
Yetenek, kişinin görevlerine ilişkin sahip olduğu özellikler ve yetkinliklerdir. Uzmanlığın verdiği güven faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Yardımseverlik, aynı zamanda akıl hocalığı, mentorluk yaparak iş arkadaşlarına destek olmak ve yardım etmeyi tanımlayan güven faktörüdür. Kişisel yönlendirmeyi ifade eder ve güvenin ayrılmaz bir parçası olarak tanımlanmıştır. Fedakarlık güven seviyesine olumlu bir katkı yapmaktadır. Dürüstlük faktörü kişisel bir bütünlüğü de ifade etmektedir. Burada anlatılan faktör zaman süreci boyunca bireylerin/örgütlerin davranışlarının tutarlılık göstermesi anlamını da taşımaktadır. Geçmiş eylemlerin tutarlılığı aynı zamanda güveni arttırıcı bir rol oynamaktadır (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, s. 719-720).

2.3.5. McKnight, Cummings ve Chervany Güven Modeli

NcKnight vd.(1998) üst düzey bir güven kavramının iki kural ile ifade edilebileceğini belirtmişler ve bu kurallar üzerinde güveni biliş temeline oturtmuşlardır:

1) Güvenme niyeti: Belli bir durumda diğer kişiye bağımlı olmaya istekli olmak anlamına gelmektedir.
2) Güvenen kişinin düşüncesi: Bir kişinin bir durumda diğerine yararlı olduğuna, yetkinliği olduğuna, dürüst ya da öngörülebilir olduğuna dair inancı, düşüncesi anlamına gelmektedir (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998, s. 474).

Bilgi temelli ve hesaplayıcı temelli güven araştırmalarına ek olarak kişilik temeli, kurum temelli ve bilişsel temel de eklendiği takdirde yüksek güven düzeyinin açıklanabileceği öne sürülmüştür. Kişilik temelinde bireyin güvenme yönünde bir eğilim sergileme isteği ile güven gelişmektedir. Kurum temelli güven, kurum içinde algılanılan garanti hissi, güvenlik ağları ya da kurum içinde varolan diğer yapılar yoluyla hissettirilen güvenlik hissini belirtmektedir. Bilişsel temelli güven ise kişisel etkileşimler ile bilince dayalı olarak edinilen ve ilk izlenim aracılığı ile hızlı bir şekilde edinilen güven hissini açıklamaktadır (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998, s. 475). Modeli bireysel bazda ele almış olmalarına rağmen örgüte olan güvenin de toplam güven üzerinde etkili bir rol oynadığını ayrıca belirtmişlerdir (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998, s. 477).

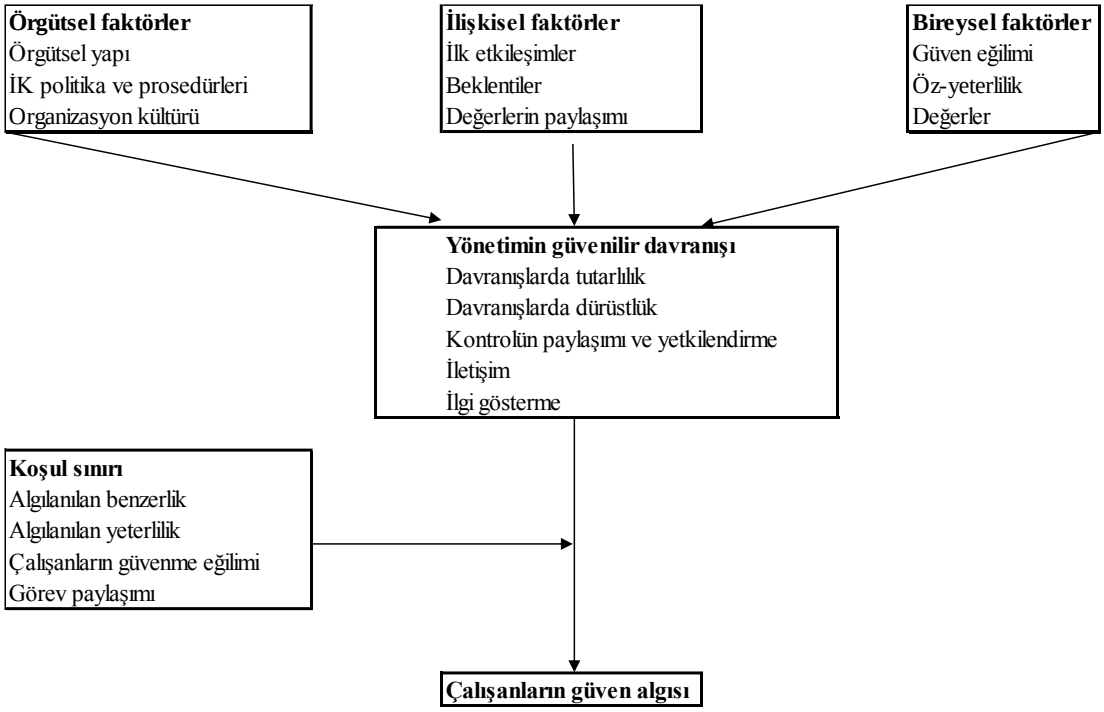


Şekil 2.2:Mcknight, Cummings Ve Chervany Güven Oluşum Modeli
Kaynak: (McKnight, Cummings, & Chervany, 1998, s. 475).

2.3.6. Whitener, Brodt, Korsgaard, Werner Güven Modeli

Whitener vd. (1998), güveni üç bileşenli olarak tanımlamışlardır. Öncelikle güven modelini sunarken yönetimsel eylemlerin güvenin temelini oluşturduğunu savunmaktadırlar. Yöneticilerin güven ilişkilerini başlatan bir öncü olduğunu ileri sürmektedirler (Ruder, 2003, s. 29). İlk durum olarak yardıma ihtiyaç duyulan bir zamanda karşı taraftan bir beklenti içinde olmayı tanımlamaktadır. İkinci durum savunmasız kalma isteğini beraberinde getirmektedir. Aynı zamanda savunmasız kalma durumu karşı tarafın beklentiyi yerine getirememe riskini içermektedir. Üçüncü olarak ise karşı tarafa bir miktar bağımlılığı da yanında getirir. Bağımlılık sonucunda bireyin davranışları karşı tarafın eylemlerinden etkilenmektedir. Örgütlerde güveni sınırlayan ya da teşvik eden faktörlerin örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel anlamda da güvenilir davranışları destekleyen bir ortam yaratmanın gerekliliğini savunmaktadırlar. Güven sadece bir tarafın diğer tarafa karşı takındığı bir tutum değil, tarafların ikili ilişkisinde varolmaktadır (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998, s. 514).

Güven, iki kişi arasında tekrarlanan fayda değişimi yolu ile sağlandığından dolayı sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır. Ancak, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki ekonomik değişim ilişkisi çerçevesinde şekillenmektedir. Bu sebeple örgütlerde güven yaklaşımı vekalet teorisine de dayandırılarak açıklanmaktadır. Vekalet maliyeti içinde gösterilen izleme ve kontrol örgütlerde yaygındır ve ilgili çalışanların güven algılarını etkilemektedir. Sonuç olarak güvenilir davranışlarda bulunmak motivasyonun sağlanması yolu ile her iki teori de kullanılmaktadır (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998, s. 514).



Şekil 2.3: Whitener, Brodt, Korsgard Ve Werner'ın Yönetsel Güvenilir Davranışın Oluşturulması İçin Değişim Çerçevesi Modeli

Kaynak: (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998, s. 519).

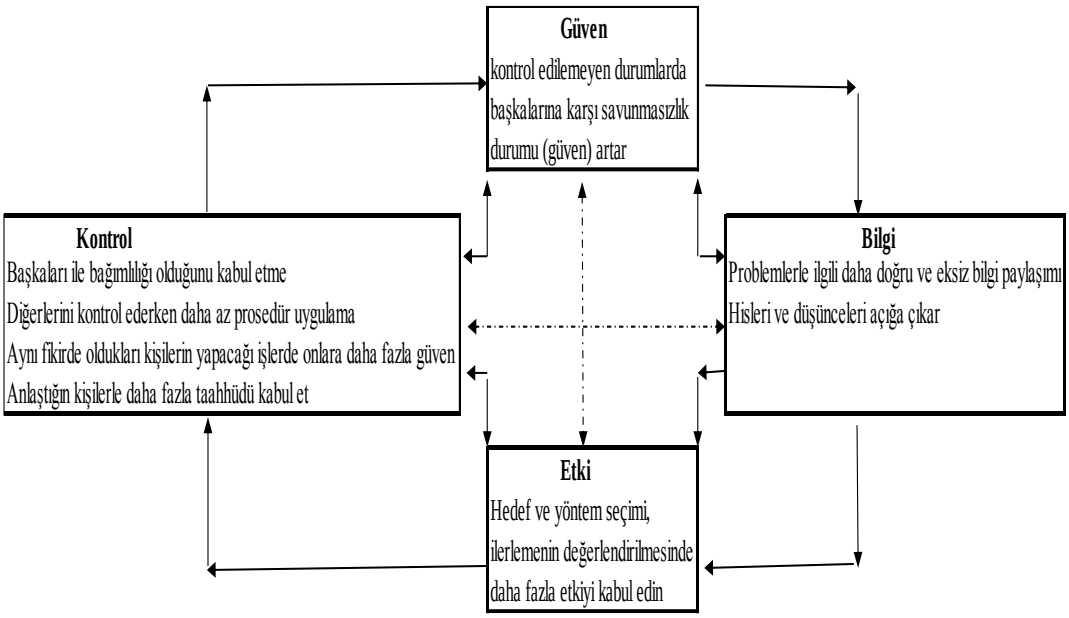
Modeldeki ilişkisel faktörler, yönetici ile astı arasındaki ilişkili davranışları tanımlar. Kaliteli değişim ilişkileri karşılıklı güven ile karakterize edilmektedir. Yönetici ve ast arasındaki ilk izlenimler ve etkileşim gelecekteki ilişkilerini ve güven derecesini belirler. Örgütsel faktörler yatay, dikey yada girişimciliği destekleyen bir

yapıda olması gibi çeşitli şekillerde olabilir. Çalışanların faaliyetlerinin yönetim tarafından kontrol derecesi sistem tarafından belirlenmiş olabilir. Ödül ve promosyon gibi örgütsel politikalar sisteme güvenilirliği destekleyici ya da engelleyici nitelikte olabilir. Bireysel faktörlerde ise güvenmeye eğilimli bir yönetici çoğunlukla güvenilir bir davranış başlatmaya çalışır. Bu durumda da kendi menfaatinden ziyade çalışanlar için gerçek anlamda bir ilgi ve endişeye sahip olduğunu hissettiren bir değerler sistemi oluşturur ve paylaşır. Bu yöneticilerin güvenilir davranışlarda bulunma olasılığı da daha yüksektir (Ruder, 2003, s. 30). Koşul sınırları yine çalışanların güven düzeylerini etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yönetici ile arasında benzerlik olduğunu düşünmesi güven düzeyinin artmasına yardımcı olur. Yöneticinin yönetimsel sorumlulukları yerine getirebilme kapasitesine sahip olması ve çalışan ve yönetici arasında görevlerin tamamlanma süresinde karşılıklı bağımlılık durumları güvenme eğilimini etkilemektedir (Ruder, 2003, s. 31).

2.3.7. Zand'ın Güven Modeli

Zand (1972) güven modelini oluştururken dayandığı temel noktalar kişinin güven ya da güvensizlik durumu, edinilen bilgiye dayanarak güven ya da güvensizlik durumu, nüfuz ve kontroldür (Zand D. , 1972, s. 230). Güven modelini spiral olarak tanımlamıştır. Bilgi, etki ve kontrol öğelerini güven sarmalının evreleri olarak tanımlamaktadır. Kişinin inançlarını, kısa döngüler ve geri bildirimler şeklinde aşağı ve yukarı doğru hareket eden karşılıklı etkileşimin olduğu bir döngü olarak tarif eder (Zand D. E., 1997, s. 93). Güven modelini bir süreç içerisinde ele almıştır. Başkalarına güvenmeyen biri, bilgi gizlemesi, çarpıtması, duygularını açığa çıkarmaktan kaçınma gibi davranışlar sergileyecektir. Bunun sonucunda sağladığı bilgilerin doğruluğu ve kapsamı az, zamanlaması yanlış olacaktır. Bu nedenle de bilgi, gerçek zamanla uyuşmayacaktır. Ayrıca başkalarının nüfuz etme teşebbüslerine diğerlerinin görüşlerinden kuşku duyduğundan dolayı direnecektir. Amaç ve önerileri kabul etmeme eğiliminde olacaktır. Başkalarına olan bağımlılığını da en aza indirmeye çalışacaktır. Model güvenmeyi seçme ya da red etme temelleri üzerine bu şekilde kurulmuş olur. Bu güvenin az olduğu davranış şeklini sergileme davranışı bilgi

değişimine, etkinin karşılıklılığına ve kontrole zarar verecektir. Müşterek problem çözme çabalarının etkinliğini azaltacaktır. Yanlış anlama ve yorumlama olasılığında da artış olacaktır (Zand D. , 1972, s. 230). Zand güvenin ilişkileri geliştirdiği ve zenginleştirdiğini ve iş birliğinin artışına katkı sağladığını savunarak, liderin takımını geliştirebilme için ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilmesi takipçilerinin ona duyduğu güvene bağlıdır. Aynı zamanda liderin takipçilerine ne kadar güvenebildiği de bir temel teşkil eder (Zand D. E., 1997, s. 89).



Şekil 2.4: Zand'ın Güven Modeli

Kaynak: (Zand D. , 1972, s. 231); (Zand D. E., 1997, s. 93).

Yapılan çalışmalar, güven derecesinin yüksek olduğu çalışma gruplarında bulunan çalışanların, güven eğiliminin düşük olduğu iş ortamında çalışanlara göre sorun çözme konusunda daha etkili oldukları tespit edilmiştir. Zand, yüksek derecede güven düzeyine sahip grupların problem çözme konusunda daha etkili olduklarını tespit etmiştir. Zand, kişilerarası güvenin sağlıklı ve üretken çalışma gruplarının merkezi olduğu bulgularını doğrulamıştır (Boss, 1978, s. 331-332).

2.3.8. Ellis ve Zalabak Güven Modeli

Zalabak örgütsel güveni, bir organizasyonun iletişim ve davranışlar açısından, amaç, norm ve değerleri ile özdeşleşmiş güvenilir bir kimliklendirme olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle güven, organizasyonlarda çok yönlü bir tecrübe ve kültür olarak belirlenmiş, iletişimi temel alan, dinamik ve çok boyutlu bir (davranışsal, bilişsel, duygusal) deneyimdir (Zalabak P. S., 2011, s. 18).

Ellis ve Zalabak çalışmasında güven, deneyimler ve karşılıklı bağımlılıklar çerçevesinde, başkalarının rolleri, ilişkileri, eğilimleri vb. konular karşısındaki olumlu beklentiler olarak tanımlanmıştır. Davranışsal beklentiler ve yanında var olan belirsizlik ve bağımlılık güven konusuna işaret etmektedir (Ellis & Zalabak, 2001, s. 383). Ellis ve Zalabak Mishra'nın; Organizasyonlarda örgütsel liderlik yetenekleri, açıklık ve dürüstlüğü temel alan iletişim biçimi, liderlerin örgütte bulunan diğer üyeleri önemsemesi ve güvenilirlik boyutlarını desteklemişlerdir. Bu dört boyuta beşinci bir boyut olan örgüt üyesi olarak bağlılık ve bireyselleşme sürecini nasıl yönettiklerini içeren yeni boyut eklemişlerdir. Üyeler örgüt ile özdeşleştikleri takdirde örgütsel güven ve etkililik bir üst düzey derecesinde gerçekleşecektir. Buna karşılık eğer üyeler kendilerini örgüte yabancılaşmış hissederlerse örgütsel güven ve etkililik dereceleri düşecektir. Bu boyut, güvenin doğası gereği iletişimde kullanılan davranış biçimlerinin sürecini ve yorumlanmasını içermektedir (Ellis & Zalabak, 2001, s. 384).

Zalabak örgütsel güvenin beş temel boyutunu şu şekilde tanımlamıştır (Zalabak P. S., 2011, s. 21):

Yetkinlik: Liderlerinin stratejileri ve kararlarının kalitesi ile yeteneklerini kullanarak çevrenin zorluklarını aşmada organizasyonun yeteneğini temsil eder. Organizasyonun tüm düzeylerinde çalışanların yeteneklerini temsil eder. Kuruluşun hedeflerine ulaşma becerisi ile kontrol edilir (Zalabak P. S., 2011, s. 21). Bu boyut üç stratejiyi içermektedir: Bilgiyi ve yeterliliği göstermek; başkalarının fikirlerine

meydan okuyabilme becerisi ve yöneticilerin rolünün yeterince farkında olmaları olarak sıralanmıştır (Young, 2009, s. 78).

Açıklık ve dürüstlük: Kuruluşların sorunlar karşısında, anlaşmazlık durumlarında yapıcı kararlar ile nasıl girdi sağladıklarına dikkat edilir. İş ile ilgili sorunların nasıl işlendiği ve birey olarak nasıl etkileneceklerine yönelik bilgilerin açık ve dürüst bir şekilde verilmesini ifade eder.

Araştırmalar, yöneticilerin çalışanlarına açıklama yapmasının çatışma yönetiminde de kritik bir rol oynadığını savunmuşlardır. Çalışanlara, kararlarını dayandırdıkları prosedür ve nedenleri açıklamaları aynı zamanda yöneticileri de çalışanlar nezdinde adil gösterecektir (Shapiro, Buttner, & Barry, 1994, s. 58).

Paydaşlar için endişe duymak: Paydaş politikaları açısından süreç ve uygulamalar ile ilgili bir boyuttur. Liderler kararlarından etkilenecek olan taraflara bilgi paylaşımında bulunduklarında güven artışının sağlanacağı savunulmaktadır. Güvenlik prosedürleri, sağlık planları, aile izni, performans değerlendirme, maaş ölçekleri, promosyon uygulamaları, müşteri politikaları, hizmet gereksinimleri, tedarikçi politikaları ve bir dizi başka süreçler organizasyonun paydaşları hakkında endişe edip etmediğini gösterir.

Güvenilirlik: Bu durum taahhütlerine bağlı kalmak ile ilgilidir. Liderlerin tutarlı davranışlarına vurgu yapan bir boyuttur. Fikirleri ve endişeleri dinlemeyi ve olumlu yada olumsuz olarak bir yanıt sunmayı içerir. Bu belirsizlik zamanlarında liderin takındığı kararlı davranışı işaret eder.

İnanılırlılık, belirsiz zamanlarda duyulan güveni oluşturan davranış sabitidir. İnanılır bir organizasyon güvenilir bir organizasyondur (Zalabak & Morreale, 2011, s. 43).

Tanımlama: Kuruluş ve paydaşlar arasındaki ilişkinin temelini oluşturan temel değerleri içermektedir. Menfaat sahipleri, organizasyonun iletişim, politika ve uygulamalarda sergilediği tutumlarda ve aldığı kararlarda kendi değerlerini de yansıtacağına inanmasıdır. Organizasyon ile kurmuş olduğu kimlik bağını arttırmasını sağlar.

Örgütsel güvenin arttırılması için stratejik ittifaklar kurulması, yenilikçi ve adapte olabilen bir organizasyon haline gelinmesi, etkili sanal ekiplerle çalışma becerilerini destekleyen yorumlar bulunmaktadır (Zalabak & Morreale, 2011, s. 39).

2.3.9. Luhmann'ın Güven Modeli

Luhmann (2013), toplumsal sistem içinde bilginin varlığını referans olarak almıştır. Ancak süreç içinde, algı ve bilişin, yerini dil temelli kuramlara bıraktığını belirtmiştir (Luhmann, Theory of Society, 2013, s. 249). İşlevselciliğin Amerikan kolu (Jeffrey Alexander)bireysellik, grup dinamikleri, olumsallık ile iradecilik kavramları ile ilişkili bir sistem modeli kurarken; Luhmann ile öne çıkan Alman kolu ise geleneksel sistemler yaklaşımını destekler ve organik benzetmeler ile genelleşmiş evrimci prensipleri ön planda tutar. Luhmann'ın çalışmasının temel amacı disiplinler arası çalışma ile sosyolojinin tüm merkezi çalışma alanlarını araştırmaya dahil etmektir. Bu amaçla hukuk, sanayi işletmeleri ve politika, ideoloji ve bilim, iletişim ve değer komplekslerini birlikte dikkate alarak işlevsel farklılaşma teorisinin *"operasyonelleştirilebilirliğini*" denetleyen paradigmalar olarak görür (Çelik, 2007, s. 55-56).

Güvenin tanımını, bir bireyin makul sınırlar dahilinde, diğerine karşı gerçekleştirdiği etik ve tahmin edilebilecek bir itimat düzeyi olarak görmektedir. Bu sebeple toplum bilim açısından güvene yaklaşmış ve bireyler arası gerçekleşebilmesi için güvenin ön koşullarını sunmuştur (Eğriboyun, 2013, s. 22). Güveni toplumsal sınırların belirlendiği bir iletişim aracı olarak tanımlarken, bu kavramın "illüzyona dayanmakta" olduğunu belirtmiştir. Toplumda ve kurumlarda iletişim ortamını

sağlayan imgesel bir fonksiyon olduğunu söylemiştir (Jalava, 2003, s. 185). Luhmann, toplumun günümüzde ekolojik terimler ile tanımlandığına vurgu yapmıştır. Kavramları açıklarken, teknoloji, savaş, doğal kaynaklar, ticari ve endüstriyel durumlar, demografik yapılar ayrı ayrı dikkate alınarak açıklanabilecek sistem yaklaşımını benimsemiştir (Luhmann & Fuchs, 1994, s. 133). Ancak Çelik (2007), Luhmann'ın sistem yaklaşımını benimserken Parson'un görüşünden yola çıkmasına rağmen bazı durumlarda fikir ayrılıklarına düştüğünü belirtir. Parson'un görüşünden farklı olarak sistem oluşumunun eylemlerden değil; beklentiler (umutlar) temelinde oluştuğunu vurgular. Parson'un 1930'lu yıllarda yapısal-işlevsel sistem yerine Luhmann 1970'ler de işlevsel-yapısal sistem olarak geliştirir. Luhmann'ın yaklaşımının temelini sistemin oluşumu her aşamada sisteme dahil olmayan "çevre"nin sınırlandırılmasının gerekliliğine vurgu yapar. Bir sistemin içi ve dışı arasındaki temel ayrımın gerekliliğini savunur. Luhmann, sistemi çevresinden ayıran bir sınır çizmekte ve sisteme dahil olanlar ve çevre arasında bir ayrımı gösterir (Çelik, 2007, s. 56).

Luhmann güveni belirsizlikle mücadele için bir vasıta olarak görür. Luhmann, güvenin kaynağını açıklarken, sosyal işlev analizi ile başlayan bir zihin deneyi açıklamalarına dayanır. Dünya sosyal açıdan yapılandırılmamıştır ve dolayısıyla dünya yüzeyinde yaşayan bireyler karmaşık bir görünüme sahiptir. Sosyal aktörlerin ciddi bir problem ile karşı karşıya kaldıklarında, problemi çözme şanslarını az olarak görmektedir. Karşılıklı etkileşim halinde bulunmak isteyecek aktörlerin gelecekteki davranışlarının şartlara bağlı olarak gelişeceğini ve sınırsız sayıda olası eyleme dikkat edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu durumda da dünya belirsiz göründüğünden, sosyal aktörler arasındaki beklenti ve etkileşim de sınırsız olasılıktan bahsedilir. Luhmann, belirsizliği ve karmaşayı azaltacak ve böylece sosyal aktörlerin gelecekteki davranışları ile ilgili beklentilere izin veren mekanizmaların bulunması gerektiğini ima eder. Bu mekanizmaların ön koşulunu "toplumsal etkileşimde eşgüdüm imkanının" kullanılması oluşturur. (Bachmann, 2001, s. 341-342). Güven konusu da bu temel koordinasyon mekanizmalarının en önemlisi olarak görülmektedir.

Güven, diğer sosyal aktörlerin gelecekteki davranışları ile ilgili spesifik varsayımlara izin verdiği için belirsizliği azaltır (Bachmann, 2001, s. 341-342).

Sosyal etkileşim sistemleri güven yolu ile ortaya çıkabilir. Karmaşıklığın azaltılması, daha uzun süreli toplumsal ve koordineli tepkiler zinciri oluşturmasını sağlar. Tek taraflı taahhütleri tek başına yapmaya çalışmak, farklı sosyal sistemler üretmek için yeterli olmayabilir ancak bir çok sosyal etkileşim biçiminin ön koşuludur (Bachmann, 2001, s. 342). Luhmann, modern dünyanın karmaşık ve istikrarsız yapısınının güvene duyulan ihtiyacı arttırdığını belirtmiştir. Günümüzde değişen yaşam koşulları, anlam sistemlerinin parçalanması, geleneksel iletişim şekillerinde oluşan hızlı değişimler, kültürel semboller artık eski işlevlerini yerine getirememektedir. Bu durum ise sosyal anlamda içinde bulunulan çevrenin karmaşıklığını azaltacak unsurun güven temelinde işleyecek olan sosyal sistemler olduğunu savunmuştur (Çelik, 2007, s. 60-61). Luhmannn'ın da öne sürdüğü gibi eğer güven kavramı olmasaydı kurulan ilişkiler anlık olarak kalırdı. Bireylerin sosyalizasyonunun gerçekleşebilmesi için tüm ilişkilerde güvenin varlığı önem kazanmaktadır (Ertong, 2011, s. 5). Çünkü Luhmann toplumun temel birimini iletişim olarak görmüştür (Ertong, 2011, s. 8). Güveni ise kendi kuralları olan bir sosyal ilişki şekli olarak adlandırmıştır. Hem kişilik hem de sosyal sistemden etkilenen bir çerçevede oluşan bir kavramdır. Gelecekteki belirsizliği azaltmak için kullanılan bir mekanizma olarak güveni adlandırmıştır. Luhmann'a göre bir sistemin işleyişinin sağlanması sistem ve çevresi arasındaki ilişki dikkate alındığında anlaşılabilir. Sistemler de, içinde bulundukları çevrenin karmaşa derecesini azaltmaktadır. Luhmann sosyal sistemleri etkileşim, örgüt ve fonksiyon sistemleri olarak üç kategori de incelemektedir. Organizasyonlar, örgüt sistemleri olarak kabul edilmektedir ve fonksiyonel farklılaşma ile evrilmiştir ve bütün sosyal sistemler bir diğerinin alt parçasını oluşturmaktadır (Ertong, 2011, s. 13-16).

Güveni, özel kurumların yeniden inşasında ihtiyaç duyulan bir kavram olarak tanımlamıştır. Ailede başlayan ve küçük ölçekli topluluklarda üretilen ve iş bölümüne dayalı kompleks topluluklara aktarılamayacak bir kavram olduğunu ileri sürmüştür.

Dostluk ağları ile patron-müşteri ilişkilerini güvenin otomatik olarak aktarılamayacak topluluklara örnek olarak göstermiştir. Ancak kavramsal bir açıklama olarak sunmak açısından, güven beklentilerini başarısızlığa uğratabilecek üç madde altında toplamıştır. Doğal ve ahlaki düzen içindeki mantıksal bağ, rollerin içerdiği teknik yetenek faktörü ve aktörlerin güvene dayalı sorumlulukları. Başka bir deyişle kendinden önce diğerlerinin çıkarlarını, kendi görev ve yükümlülükleri dahilinde toplaması olarak belirtmiştir. Bu ayrım hayal kırıklıklarının nedenlerine atıfta bulunmaktadır. Ancak hayal kırıklıkları nedenlerine değinilmesine rağmen güven yaratan sosyal mekanizmalar belirtilmemiştir. Güven, risk içeren sorunlarda bir çözüm olarak gösterilmiştir. Güven koşullarını keşfetmek üzere yola çıkıldığında, sınırların da belirlenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır (Luhmann, Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, 200, s. 94-96). Luhmann, güven modelini açıklarken iletişime dayalı boyut ve bilişsel boyut olarak ikili bir ayrıma gitmiştir. Sisteme güvenin soyut olduğunu fakat iş ilişkileri çerçevesinde bir düzen etrafında personel güvenini etkileyen deneyimlerin de ötesine geçen kavrama karşılık geldiğini savunmuştur. Yani, örgüte güvenin yöneticiye güven ve bir bütün olarak örgüte güven arasında farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Örgütte bulunan işgörenlerin, aynı zamanda yönetimin karar ve faaliyetleri açısından da örgütün imajını içeren bir içeriğe sahip olduğunu belirtmiştir. Örgütsel güvenin sisteme güven, meslektaşlara güven ve yönetime güven şeklinde kavramsallaştırılmasının örgüte güvenin açıklayıcılığını arttırdığı savunulmaktadır. Luhmann'ın modelinde yöneticiye ve iş arkadaşlarına olan güven personelin bireysel ilişkilere dair güvenini temsil etmekte olup, örgütsel güven boyutu ise bir bütün olarak örgüte karşı olan güven tutumunun ayırt edilebilmesini sağlamaktadır (Eğriboyun, 2013, s. 22-23). Bu açıdan bakıldığında Luhmann'ın sistem yaklaşımı çerçevesinde genelden özele giden ve çok yönlü olarak güvenin ölçülmesini sağlayan bir model geliştirdiği ve sistem yaklaşımı çerçevesinde güven konusuna bütünsel bir yaklaşım sergilediği görülebilir.

Luhmann temelini iletişime dayandırdığı sistem teorisini açıklarken aynı zamanda sessizlik konusuna da değinmiştir. Bağlanma yeteneği olmaksızın oluşan bir sessizliğe değinmiştir. Her sistemin içerdiği ya da içermediği parçalar mevcuttur.

Üretilen parçaların sisteme dahil olmadığı durumu sessizlik olarak adlandırmaktadır. Aynı zamanda ifade edilen bir sessizlik ile ses arasında operasyonel bir fark olduğunu belirtmiştir. İletişim içinde de sessizliğin mevcut olabileceğini belirtmiştir (Luhmann & Behnke, 1994, s. 34).

Ekonomik davranışın gerçekçi bir şekilde anlaşılması için analitik bir odaklanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bunu yaparken de sistem teorisi (Luhmann) kapsamında ticarette, ilişkiler kapsamında da sosyal bir kontrol mekanizması olarak güven ve liderlik birlikte ele alınarak temel sosyolojik teori kapsamında incelenmesi doğru olacaktır. Ekonomik kararların ve etkileşimlerin ön koşulları çerçevesinde, birbiriyle çakışan sosyal faktörler ayrıştırılarak modelde sunulmuştur (Bachmann, 2001, s. 341).

2.4. Örgütsel Güvenin Boyutları

Örgütsel boyutları, iş arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte(kuruma) güven şeklinde üç açıdan ayrıma tutularak incelenmiştir (Yılmaz K. , 2015, s. 56); (Kanten, 2012, s. 131)

2.4.1. İş Arkadaşlarına Güven

Örgütsel güvenin ilk bileşenini oluşturmakla birlikte "yatay güven" olarak da adlandırılmaktadır. Çalışma arkadaşları ve aynı örgüt içinde bulunan farklı birimlerdeki eşit konumdaki çalışanlar arasındaki güveni ifade etmektedir (Çalışkur, 2015, s. 163). Organizasyondaki üyeler iletişim ağı içinde yer almaktadırlar. Karşılıklı bağımlılıkları ve ortak hedefleri bulunmaktadır. Sosyal değişim teorisi kapsamında örgütler iş arkadaşlarına güven de, örgütsel güvenin boyutlarından birini oluşturmaktadır (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998, s. 519). Kişilerarası ilişkilerde güven artık hayati bir önem taşıyor (Jalava, 2003, s. 184-185). Örgütlerde kollektivist uygulamayı güçlendiren faktörün kişilerarası güven olduğu belirtilmektedir. Kişilerarası güven düzeyi, iş yerinde güvenilir örgütsel davranış ve

dinamik işbirliği için temel taş olarak tespit edilmiştir. Krizlere etkili tepkiler verilmesini sağlar, işbirliğine dayalı örgütlerde kişilerarası çatışmaları azaltır, geçici çalışma gruplarının hızlı formülasyonunu kolaylaştırır (Song, Kim, & Kolb, 2009, s. 148;151).

Toplumsallaşma ve güven birlikte kullanılarak karmaşıklık azaltılmakta ve sistem dengelenmektedir. Luhmann'a göre sistem güveninin kazanılması iletişimsel güvenin kazanılmasından daha kolaydır. Ancak kontrol edilmesi daha zordur. Bunun sebebi ise insanların ve onların düşüncelerinin iletişimden bağımsız olmasıdır. Bireylerin düşüncelerini bilemeyiz ancak iletişim esnasında hissedebiliriz. Kontrolü zorlaştıran da güvenin bu görünmezliğidir. Modern toplumda güvenin araştırılması isteniyorsa destekleyici rolüne bakılmalıdır. Luhmann'a göre toplum yalnızca iletişimden ibarettir ve güvenilirliğe yer yoktur. Güven yalnızca iletişimsel bir araçtır. Bu nedenle, güven, kontrol ve toplum arasındaki ilişkiyi incelemek önemlidir. Güven kaybolmaz ancak sosyolojik açıdan güven daha önemli bir rol oynar. Güven düşüncelerimizi etkiler ve düşüncelerimizin de bir ürünüdür. Ayrıca, iletişimi ve güven yeteneğini dolaylı olarak etkilemektedir ve karmaşıklığı da bu şekilde azaltmaktadır. Modern toplumların kontrol edilmesi ancak güven yolu ile mümkündür (Jalava, 2003, s. 184-185).

Örgüte güven aynı zamanda çalışanın savunmasız olma halini ifade etmektedir. Örgütler bilgileri resmi yollar ile çalışanlarına açık bir şekilde iletmektedir. Ancak çalışanlar açısından önemli bir bilgi kaynağı da aynı zamanda iş arkadaşlarını içeren, çalışanın sosyal ortamıdır (Tan & Lim, 2009, s. 51). İş arkadaşlarına güven, çalışanların meslektaşlarının sözlerine ve eylemlerine inançlı oldukları temeline dayanmaktadır. Yönetime güven ve iş arkadaşlarına güvenin iş doyumu ve örgütsel katılım gibi kavramlar ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (Ferres, Connell, & Travaglione, 2004, s. 610). Festinger, resmi kanallardan gelen bilginin yetersiz, eksik ya da belirsiz olması halinde çalışanlar için yoruma açık olduğu takdir de informal ağlarına güvenmeye başlayacaklarını belirtmiştir. Bu durumda da iş ortamındaki sosyal çevresi yeni iş arkadaşlarına daha fazla güven duyabilecektir. Aynı

zamanda iş arkadaşları da organizasyona olan güveni etkilemektedir. Birbirleri ile sıkı iletişim kuran meslektaşlar örgüt içinde birbirlerinin eylemlerinden de etkileneceklerdir (Tan & Lim, 2009, s. 51).

Örgütsel güven, örgüt içindeki bireylerin karşılıklı olarak saygı ve nezakete dayalı ve örgüt içi uyumlu davranışlarının sonucu kazanılmaktadır ve tutarlı davranışları içeren bir süreç sonucu oluşabilmektedir. Geçmişte tek boyutlu olarak görülen güven kavramı artık farklı düzeylerde ve çok boyutlu olarak ifade edilmektedir. Çok düzeyli güvenin çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimden doğduğu ileri sürülmektedir. Çok boyutlu olması ise her bir bireyin kendine göre zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşmuş bir kavram olarak ortaya çıkmasıdır. Sadece güven ast-üst arasında değil kişiler arası da mevcuttur (Demircan & Ceylan, 2003, s. 142-143).

2.4.2. Yöneticiye Güven

Örgütsel güvenin ikinci bileşenini oluşturmak ile birlikte "dikey güven" olarak da adlandırılmaktadır. Örgütte çalışanlar ile yöneticiler/liderler arasındaki ilişkilerdeki güveni temsil etmektedir (Çalışkur, 2015, s. 163). Çalışanların örgütsel güvenin varlığına yönelik algılarına etki eden temel belirleyici, çalışanların yöneticilerine duydukları güvendir. Yöneticiye güven kavramı; çalışanların, yöneticilerinin kendilerine sağlamış olduğu destek ile ilgili algıları, yöneticilerinin verdiği söze güven dereceleri, yöneticilerinin bulundukları konumu hak ettiğine ve yeterli olduğuna dair algıları, yöneticilerinin adalet ve etik kavramını benimsediğine dair inançlarıdır (Akgündüz, Güzel, & Harman, 2016, s. 353). Yönetimin davranışı, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde güvenin gelişimi üzerinde önemli bir etkendir. Yönetsel anlamda güvenilir davranışlar, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen isteğe bağlı eylemler ve etkileşimler olarak tanımlanır. Çalışanların güvenini kazanmaları için sadece bu davranış kalıpları tek başına yeterli olmasa dahi gereklidir (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998, s. 516). Yönetici ile kurumun çalışanları arasında kurulan iletişim ve etkileşim ve karşılıklı ilişki sırasında

gösterilen ilgi ve özen yönetici ve astları arasında duygusal anlamda güvenin inşası için gerekli olarak gösterilmektedir (Koç & Yazıcıoğlu, 2011, s. 47). Kuruma güven ve yöneticiye güven farkı anlamlara gelmektedir. Yöneticiler, kurumun hedef, amaç ve kurumsal politika ve uygulamalarını çalışanlara ileten bir köprü görevi görmektedirler. Çalışanlar, yöneticilerin bu görevlerini yerine getirirken, kuruma dair çıkarımlarda bulunurlar. Yöneticisine güven duyan bir çalışan, onu kurumu temsil etme özelliğinden dolayı kurumuna olan güven düzeyi de artmaktadır (Çalışkur, 2015, s. 163). Bundan dolayıdır ki, güven seviyesini belirlemede liderlik tarzının etkili olduğu söylenilebilir. Güven, lider ve üyeleri arasındaki ilişkinin temelini oluşturmak ile birlikte grup içinde karşılıklı ilişkilere atfedilen bir kavramdır. Lider üye arasındaki etkileşim güven kavramı ile iç içe bir şekilde gelişmektedir. Lider ve astları arasındaki güvene dayalı ilişkiler aynı zamanda lider ve üye arasındaki etkileşim seviyesi ile de ilgilidir (Yolaç, 2011, s. 65). Çalışanlarına güven hissini veren yönetici davranışları davranışsal anlamda tutarlı olmak, davranışsal bütünlük, kontrolün paylaşılması, yetki devrini benimsemesi, çalışanlar ile kurulan iletişim bağının güçlü olması ve çalışan ihtiyaçları konusunda hassasiyet göstermek ve ilgili olduğunu astlarına göstermek olarak tanımlanmaktadır (Eren & Akyüz, 2014, s. 171). Ayrıca, yaptığı işlerdeki başarısı ve karar alırken isabetli tahminler yapması çalışanların yöneticiye olan güvenlerini arttıracaktır (Eren & Yücel, 2010, s. 123). Yöneticilerin, çalışanlarına ödüller sağlayan güvenilir davranışlarda bulunan tavırları ilişkileri başlatır ve geliştirir. Bu davranışları sosyal ve ekonomik değişim teorisi bağlamında ortaya çıkmaktadır. Bu tarz davranışları gösteren yöneticilere, çalışanlarının karşılık verme ve onlara güvenme eğilimi artacaktır (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998, s. 516). Luhmann, kişiye ve örgüte güven ayrımlarına giderken, kişiye güvenin kişiler arası farklara dayalı olduğunu ve kişiye özel takınılan bir tutum olduğunu belirtmiştir. Lidere ve örgüte güven temelde farklı olmasına rağmen birbirleri ile ilişkili kavramlardır ve bir bütün olarak örgütsel güveni temsil etmektedir. Liderin doğru sözlü olduğu ve sözünün ardında duracağına ilişkin takipçilerine verdiği inancı tanımlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında güvenin hem yatay hem de dikey anlamda örgüt içi tüm ilişkilerin toplamı olarak görülmektedir (Demircan & Ceylan, 2003, s. 142).

Çalışanların yönetimsel güvenilirlik algılarını etkileyen beş faktör bulunmaktadır. Bunlar: Davranışsal tutarlılık, davranışlarda dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve yetkilendirme, iletişim (doğruluk, açıklayıcılık, yakınlık) ve ilgi göstermek şeklinde belirtilmektedir (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998, s. 516). Uygulamada yönetimsel güvenilirliğe ilişkin bu algılar çalışanların yöneticilerine duydukları güveni oluşturmak ile birlikte, bu güvenin sonu olarak onların örgütün prosedür ve kurallarına uyum sağlamalarını ve örgütsel değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacak bir aracı olarak görülebilir. Bu durumda genel olarak örgütün performansının da doğrudan etkileyecek bir faktördür (Arslantaş & Dursun, 2008, s. 114).

2.4.3. Örgüte Güven

Örgütsel güvenin üçüncü bileşeni olmak ile birlikte "dış güven" olarak da adlandırılmakta ve kurum ile sorumlu olduğu kitle, müşteriler, tedarikçiler ile arasındaki ve bu kişilerin kurumun işleyiş ve sistemine duydukları genel güveni ifade etmektedir (Çalışkur, 2015, s. 163). Nikolas Luhmann örgüte güven boyutuna sistem teorisinin kuramsal paradigması çerçevesinde yaklaşmıştır. Benzer şekilde Anthony Giddens'ın yapısallaştırma teorisinden de bu boyutun destek aldığı söylenilebilir. Güvene sistemsel açıdan yaklaşıldığında bir firmanın sektördeki pozisyonu ne kadar güçlü olursa, kurum içinde alt departmanlarda bulunan çalışanlarında örgüte güven derecesinin yüksek olacağı görüşüne dayanmaktadır. Bu sayede yönetimin çalışanlarına güven vermesi de kolaylaşacaktır (Bachmann, 2001, s. 339-340). Bir bakıma sürece dayalı güven olarak da adlandırılabilir. Tekrarlı sosyal etkileşimler güvenin gelişiminde önemli bir paya sahiptir (Demircan & Ceylan, 2003, s. 141). Bunun sebebi ise, çalışanların sürekli içinde bulundukları çevreyi gözlemlemeleri sonucunda bu doğrultuda kendi örgütlerine güvenip güvenmeme kararlarını vermeleridir. Bu süreç boyunca da, yöneticiler örgüt içinde güvenin oluşumu için temel yapı taşı olarak kabul edilebilirler (Özbek, 2011, s. 234).

Örgüte güven, taktik ve destekleyici bir işlev görür. Örgüte (sisteme) güvenen herkes temelde örgütteki sistemin çalıştığını varsayar. İşgörenler, kurumdaki insanlardan ziyade öncelikle kurumdaki bu işleyişe güvenmektedir. Eğer sistem güven ile destekleniyorsa, hem iş arkadaşlarına hem de kuruma (hem de iletişimsel aktörlere) avantajlı bir durum yaratır. Modern dünyada iletişimsel anlamda güven tek başına çalışmaz. Ancak değişen koşullar nedeni ile ortaya çıkan karmaşıklığı azaltmak için kendimize güven ya da örgüte (sisteme) güvene ihtiyaç duyulmaktadır. Erişim ve zamansal baskı, fırsat ve bağımlılık, açıklık ve entegrasyon eksikliği gibi yeni koşullar güven ile güvenilirlik arasındaki ilişkiyi değiştirmektedir (Jalava, 2003, s. 184).

Luhmann'ın sisteme güven olarak adlandırdığı bu boyut, Zucker'in kuruma (örgüte) güven olarak adlandırmıştır ve bu kavramları aynı anlamda kullanmıştır. Luhmann'ın aslında riski en alt düzeye indirmenin temel fikri doğrudan sistem güveni kavramından oluşmaktadır. Burada ticari ilişkilerin de yer aldığı kurumsal çerçevenin alt sistemleri de dahil olmak üzere para sisteminin soyut kuralları, aktörlerin beklentilerini topluca kontrol etme ve böylece aralarında koordineli bir etkileşimi kolaylaştırma anlamına gelir. Bu şekilde güven, sistemin güvenini üretir. Güven kişisel deneyimlerden bağımsız olarak kurum tarafından kendi kendine üretilir. Bireysel aktörlerin bütünlüğüne dayanan güven, kurumsal düzenlemeler tarafından üretilen güvene kıyasla sadece tamamlayıcı bir işlev olarak görülür (Bachmann, 2001, s. 345).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN İFŞASI (WHISTLEBLOWING)

3.1. Etik Dışı Davranışların İfşasına İlişkin Tanım ve Kapsamlar

Whistlebowing kavramı en genel tanımı ile örgüt içerisinde ahlaka aykırı bir takım davranışların, örgüt üyeleri tarafından duyurulmasıdır. İfşa kavramının çalışan direncinin yeni bir şekli olarak ortaya çıktığı söylenilebilir. İşletmelerdeki etik dışı davranışlara verilebilecek örnekler; çalmak, israf etmek, kötü yönetim, iş güvenliği ve işçi sağlığına aykırı çalışma koşulları, cinsel istismar, ayrımcılık, hukukun ihlali gibi konuları kapsayabilmektedir (Esen & Kaplan, 2012, s. 34-35). İş ahlakının klasik konularından biri olduğu söylenilebilir. 2013 yılında "Ulusal İş Etiği" araştırma sonuçları çalışanların %41'inin bir önceki yıl içinde çalıştıkları kurumlarda yasadışı/etik dışı davranışlar ile karşılaştıklarını belirtmiş olmalarına rağmen bu %41'lik dilimden %37'si konu hakkında herhangi bir rapor sunmadığını belirtmiştir. Geniş bir aktivite yelpazesini kapsamaktadır. Yukarıda sayılan davranışların dışında yolsuzluk, rüşvet, hediye alma ve verme, haraç, avanta, adam kayırmacılık, para aklama, işletme içi bilgilerin kötü niyetle kullanılması, aracı kuruluşların kullanılması, menfaat çatışmaları, dolandırıcılık, tüketicilerin kullandığı ürünlerin güvenilirliği ve çevre kirliliği ek olarak sayılabilir (Hoffman & Schwartz, 2015, s. 771).

Genel olarak whistleblowing kavramı; örgütlerdeki yasadışı, ahlaka aykırı yada gayri meşru uygulamaların,eski veya mevcut çalışanlar tarafından kişi veya kuruluşlara açıklama eylemi olarak tanımlanmaktadır (Kaptein, 2011, s. 515).

Kavram olan whistleblowing eylem olarak tanımlanırken, whistleblower ise eylemi duyuran kişi olarak tanımlanmaktadır. Whistleblowing' e karşılık gelen farklı kavramlar kullanılmış ancak bu kavramların tam olarak karşılayan bir terim bulunmamaktadır. Whistleblowing davranışını tanımlamaya çalışan terimler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gerçek, 2005, s. 31):

Tablo 3.1. Whistleblowing'in Literatürdeki Tanımlamaları

İspiyonlamak (ispiyoncu)	*"Birinin sırlarını, davranışlarını, düşüncelerini gözleyerek yetkili kişilere bildirmek, gammazlamak"* (Türk Dil Kurumu, 2016)
Jurnal etmek (jurnalcı)	*"biriyle ilgili olarak yetkililere kötülemek, ihbar yazısı vermek veya böyle bir bilgiyi iletmek"* (Türk Dil Kurumu, 2016)
Ele vermek (ele veren)	*"suçlu bir kimseyi haber verip yakalatmak"* (Türk Dil Kurumu, 2016)
İhbar etmek (ihbarcı)	*"bir suçu veya suçluyu yetkili makama gizlice bildirmek"* (Türk Dil Kurumu, 2016)

İngilizce literatüre bakıldığında ise whistleblowing kavramına denk gelen terimler ise, "*organizational wronding*", "*organizational misconduct*" gibi terimler ile ifade edildiği görülmektedir (Uyar & Yelgen, Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim, 2015, s. 86).

Ayrıca literatüre bakıldığında whistleblowing kavramına ilişkin yazılan tez ve makalelerde aşağıdaki isimler kullanılarak Türkçeleştirildiği görülmektedir.

Tercih edilen kavram	Tez	Kaynaklar	Makale	Kaynaklar
İfşa	7	(Koç E. , 2017); (Yılmaz E. , 2017); (Özdemir N. E., 2015); (Bayrakçı, 2016); (Wozır, 2018); (Arıbaş, 2017); (Yılmaz N. , 2015)	82	(Fettahlıoğlu & Demir, 2014); (Aktan, 2006); (Alp, 2013); (Demirtaş, 2014); (Uyar & Yelgen, 2015) vd. (https://scholar.google.com.tr, 2018)
Bilgi Uçurma / Bilgi Sızdırma	5	(Şengül, 2018); (Çetinkaya, 2017); (Kalaycı N. , 2017); (Baltacı, 2016); (Kızıltaş, 2015)	64	(https://scholar.google.com.tr, 2018)
Sorun/Olumsuz Durum Bildirme/ Raporlama	3	(Yarmacı, 2018); (Bakar, 2012); (Atalay, 2017)	22	(https://scholar.google.com.tr, 2018)

Literatür taramasında da görüldüğü üzere whistleblowing kavramı Türkçeleştirilirken "ifşa", "uçurma" ve "sorun bildirme" olmak üzere üç farklı kelime üzerine yoğunlaşılmıştır. Bu kavramlardan tez ve makalelerder en çok kullanılan ve literatürde kabul edilmiş kavramın "ifşa" kelimesi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmada "whistleblowing" kavramı Türkçeleştirilirken "ifşa" kelimesinin kullanımı uygun bulunmuştur.

1970'lerde araştırmacılar çalışanların kötü haberleri iletmesindeki isteksizliği "(mum effect)" olarak tanımlamış ve bu kelimeden türetilmiştir. "mum effect"in belirleyici standartlarından biri, kötü haberleri ilettikten sonra iletişimi gerçekleştiren kişinin haber ile ilgili maliyetlerine katlanmaktan sakınmak istemesidir. Örneğin olumsuz değerlendirilme korkusu katlanmak durumunda kalınacak büyük bir maliyet unsuru kabul edilebilir. (Keil, Tiwana, Sainsbury, & Sneha, 2010, s. 789). 1980'lerde whistleblowing konusu literatürde yer almaya başladı. Whistleblower'lar organizasyona üye olan, kişi ya da kuruluşlara organizasyonel faaliyetler hakkında oluşan problemleri çözüm amaçlı ifşa eden üyelerdir. Bu tanım gayri meşru ve çoğunlukla uygunsuz eylemler için geçerli olacak bir tanımdır (Keil, Tiwana, Sainsbury, & Sneha, 2010, s. 789). Ayrıca whistleblowing davranışı gönüllülük esası üzerine kuruludur. Whistleblower'ın eyleminde zorlama söz konusu değildir (Uyar & Yelgen, Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim, 2015, s. 88).

Whistleblowing davranışı (Park ve Blenkinsopp,2009); risk ve getirilerin hesaplanarak, planlanmış bir davranış çeşidi olarak da tanımlanabilir. (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 116).

Whistleblower çalışan ya da orta düzey bir yönetici olabilir. Whistleblower, örgüt içinde diğer meslektaşlarının bir kısmı üzerindeki ahlak dışı, yasa dışı yada her ikisinin de sergilendiği skandal olarak algılanan davranışları dışarıya duyuran kişidir. Normalde beklenen; hatalı davranışların, hatalı davranışı sergileyen kişi ya da gruptan hiyerarşik anlamda üstün konumdaki, yöneticiye açıklanmasıdır, otorite konumundaki yüksek makam algılanan davranışı düzeltme konusunda harekete geçebilir. Aksi

takdirde bilgi uçurma eylemi, pratik bir amaç olabilirdi (O'Sullivan & Ngau, 2014, s. 402).

Whistleblowing altı unsur temelinde tanımlanmaktadır. Arkasında yatan temel etmen şüpheli yasadışı ve etik olmayan davranışların açıklanması olarak belirtilir. Bu altı davranış ise şu şekilde sıralanabilir: (Delmas, 2015, s. 80)

- İfşanın bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi
- Bir aktörün varlığı (genellikle bilgiye erişimi olan birinin eylemi şeklindedir.)
- Bilgilendirme yapılacak konunun varlığı (hatalı davranışlar bilgi olarak adlandırılmaktadır)
- Hedef (bir organizasyon şeklinde de görülebilir)
- İfşayı alan karşı taraf (yapılan yanlışları düzeltme potansiyeline ve gücüne sahip olan bir kurum ya da kişi şeklinde nitelendirilebilir)
- Sonuç (ilgili tarafların aydınlatılması)

Whistleblower öncelikle eylemin etik dışı olup olmadığına karar verir. Daha sonra meslektaşı adına bir haksızlık olduğu yönündeki kararını verir. Ardından vermesi gereken bir ahlaki karar daha bulunmaktadır. Daha yüksek bir makama gidilmesinin gerekli olup olmadığı yönündeki karardır. Şirketlerde çok sayıda etik kodlar bulunmaktadır. Etik dışı olduğu tespit edilen bir olay, otomatik olarak ifşa edilmesi yönünde kendini açığa çıkarır. Potansiyel whistleblower, etik dışı davranışın göreli olarak, iş arkadaşları arasındaki güven ve takım ruhuna potansiyel zararı üzerindeki ağırlığı gibi bir başka ahlaki müzakere ve kararlar ile karşı karşıya kalır. (O'Sullivan & Ngau, 2014, s. 404). Genellikle, whistleblowing'in çalışan üzerinde kişisel bir bilançosu da bulunmaktadır. Dışlanma, taciz, hatta görevinden alınması gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır. Böyle durumlarda üst makama gitmektense, etik dışı davranışları çözmenin başka yolları da olabilir. Örneğin; takım arkadaşları ile dürüst bir tartışma ortamı ya da eğer var ise örgütte bir denetçi ile durumu paylaşmak,

takım ruhunu daha az aşındırıcı bir çözüm yolu olarak kullanılabilir (O'Sullivan & Ngau, 2014, s. 404).

Miceli ve Near, Bandura (1977)'nın çalışmalarından yola çıkarak, "korkulan sonuçların riski"nin ortamdaki kişinin manipülasyonu algılama becerisini azaltabileceğini belirtmişlerdir. Bu durumun da, whistleblowing davranışının önlenmesine neden olabilir (Keil, Tiwana, Sainsbury, & Sneha, 2010, s. 790). Örgütsel sessizlik whistleblowing'e aksi bir yaklaşımdır. Burada çalışanların olası sorunlar hakkındaki sessiz kalışını ele alır (Keil, Tiwana, Sainsbury, & Sneha, 2010, s. 790).

Whistleblowing'in tanımları arasından birkaçı tartışma konusu olmuştur. Bunların başında anonimlik ve motivasyon sayılabilir. Eğer whistleblowing davranışı, kamu refahının korunmasını teşvik edecek bir davranış olarak ortaya çıkmışsa, motivasyon kavramından bahsedilmektedir (Heumann, Friedes, Cassak, Wright, & Joshi, 2014, s. 28).

Whistleblowing'in erken araştırma dönemleri olarak iktisatçı Albert Otto Hirschman'in çizdiği bir şema da, firmalar için geçerli üç temel olası yanıt açıklanmaktadır : "Ses, Çıkış ve Sadakat" eksenine odaklanmıştır. "Ses" olarak adlandırdığı durumun ardından, kriterde meydan okumanın ötesinde olumlu ve aleni bir eylem olan , "sadakat", basit pasif itaatsizlik gerektirir (Heumann, Friedes, Cassak, Wright, & Joshi, 2014, s. 28).

Güven, uygun whistleblowing inşa politikasını desteklemektedir, fakat bu etkinin sınırlı olup olmadığı liderlerin etik davranışları desteklemesine bağlıdır (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 108).

Pozitif liderlik, whistleblowing davranışının desteklenmesinde, etik yanlısı bir sosyal davranış şekli göstererek kritik bir rol oynayabilir. Çalışmalar dönüşümcü ve etik liderliğin whistleblowing tutum ve davranışını belirleyebileceğini bulmuştur (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 108).

Whistleblowing ayrıca etik dışı eylemde bulunulmasını caydırma aracı olmasının da ötesinde farklı bir anlam içerir. Örgüt için zararlı olduğu düşünülen iş uygulamaları, olaylar, çalışan davranışları hakkında kaygı duyulan hareketleri söylemek caydırıcı bir harekettir. Whistleblowing ise yanlış davranışın açıklanmasına odaklanmaktadır. Örneğin; bir çalışanın düşük yetkinliğinden kaynaklı olarak operasyonel işlerde sürekli olarak hata yapması ve bu durumda süpervizörü tarafından uyarılması caydırıcı ya da engelleyici bir hareket olarak tanımlanmaktadır ve whistleblowing olarak adlandırılmaz. Whistleblowing caydırıcı bir sese oranla daha zor bir davranıştır. Whistleblowing, örgütsel çıkarları korumak adına çalışanların suistimallerini ifşa etme eylemi olarak caydırma hareketinden farklı bir anlam taşır (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 109).

Whistleblower'lar, kişilerarası ilişkilerde riskler taşımaktadırlar. Mevcut ve gelecekteki işverenlerinden intikam ve ayrımcılık gibi uygulamalarla karşılaşma riskleri mevcuttur. Bu nedenle Çin'de ifşa davranışı kişilerarası ilişkilere zarar veren olumsuz bir davranış olarak görülmektedir. Çalışanların, liderin iş yerindeki davranış standartlarına yönelik olarak davranışlarını görebilmesi açısından pozitif liderlik davranışı örgütsel yanlışların düzeltilebilmesinin sağlanması için whitleblowing davranışını etkili ve değerli kılmaktadır (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 109).

Whistleblowing kavramına ilişkin belirtilen görüşler, örgütsel sadakat ile tezat bir anlam taşıdığı yönündedir ve bir sadakat ihlali olarak görülmektedir. Bu ihlal bilgilerin açıklanması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Vanderkerckhove, 2006, s. 8).

3.2. Whistleblowerların Özellikleri

Whistleblower'ların sergilediği kök özellikler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Bir Whistleblower'ın Sergilediği Kişisel Özellikler
Kaynak: (Banerjee & Roy, 2014, s. 10).

Bu bireyler son derece yetkin ve sessiz çoğunluğa meydan okuma eğilimindedirler. Bir whistleblower olmak için biraz cesur bir yapıya sahip olmanın gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Ayrıca bu kişiler karakteristik açıdan kendi eylemlerinin sorumluluğu alırlar. Whistleblower'lar kurumsal bir ortamda var olan duyarlı bireyler olarak etiketlendirilmektedir (Banerjee & Roy, 2014, s. 10).

Genellikle whistleblower'lar kurumlar tarafından kahraman yerine kötü ve sadakatsiz bir çalışan olarak gösterilirler. Araştırmacılar, eğer whistleblower'lar iyi niyetle ortaya çıkarlarsa whistleblowing'in yararlı olduğuna inanmaktadırlar. Whistleblower'ı aslında organizasyona bağlı ve sadık bir çalışan olarak görmektedirler. Çünkü organizasyonların amacı kamu yararına yönelik olduğu ve

ahlaki bir nitelik taşıdığından dolayı whistleblower da aslında örgütün amacına bağlı olan sadık bir çalışan olarak görülmelidir. Ancak whistleblower intikam almak amacı güden fırsatçı bir güdü ile hareket edemez. Asılsız ya da yanlış ifşada bulunmaz (Pittroff, 2014, s. 400).

3.3. Whistleblowing Gelişim Süreci

Whistleblowing'in oluşum aşamasında öncelikle etik dışı/yasa dışı bir durumun varlığının bulunması gerekmektedir ve bu bilginin içeriğine whistleblower sahip olmalı ya da olaya tanıklık etmesi gerekmektedir. Bu durumun davranışsal etik alanına girebilmesi içinde fiili olarak davranışa dökülmesi yani whistleblower'ın bilginin sorumluluğunu üstlenmesi ve ilgili birilerine yada ilgili kurumlara bu durumu aktarması gerekmektedir (Mercan, 2015, s. 10). Whistleblowing sürecinde varolan yapı taşları dikkate alınarak aşağıdaki model oluşturulmuştur. Beş katmandan oluşan bir piramit model ile bu süreç açıklanabilir (Banerjee & Roy, 2014, s. 12).



Şekil 3.2: Whistleblowing sürecindeki bileşenler

Kaynak: (Banerjee & Roy, 2014, s. 12).

Whistleblowing süreci bir domino etkisi şeklinde başlar ve devam eder. Öncelikle kurumda meydana gelen yasadışı ya da etik dışı faaliyetler çalışana ihbar etme fikrini aşılar.

Çalışan bu durumda ihtiyatlı hareket etmek durumundadır. Whistleblowing sürecini değerlendirirken rasyonel olarak karar vermesi gerekir. Durum ile ilgili destekleyici bilgiler toplar ve durumun dinamiklerini keşfeder. Yani hatalı davranışlara yönlendiren olayın nedenlerini değerlendirme eğilimi gösterir.

Eğer ihbar etmesinin gerekli olduğu sonucuna varırsa uzun vadeli olarak sonuçlarını değerlendirir. Öncelikle sorunun çözümüne yönelik olarak zaman harcar. Tanımlanan skandallar azalmakta mı yoksa giderek artmakta mıdır? Sorusuna yanıt arar.

Uzun süre tekrarlanan hatalı davranışların kalıcı olduğu kanısına vardığında ihbar etme kararını verir. Alternatif bir seçenek olarak da bulunduğu kurumdan ayrılma kararı alır ki bu karar daha çok dış merkezli yapılan bir seçim olarak görülür. Ya da kuruma sadık görünüp sessiz kalmak da bir seçim olarak görülebilir.

Whistleblowing, çalışan ile kurumdaki yönetim arasında oluşan bir boşluk olarak düşünülebilir. Çalışan olumlu ya da olumsuz bir tepki şeklinde dönüş alır (Banerjee & Roy, 2014, s. 12).

Whistleblowing sürecinde ilk kriter olarak "Zarar Prensibi" gösterilmiştir. Yapılan yanlışların ciddi sonuçlara yol açıp açmadığı dikkate alınır. Firmanın ününe ya da politikasına zarar vermekte olup olmadığı dikkate alınır. Mesela bir kurumun toksit atıklarını dışarıya atmasının çevreye ve insanlara yaratacağı ciddi sorunlar var ise dışsal whistleblowing'e yönelme olasılığı artacaktır (Hoffman & Schwartz, 2015, s. 773).

Whistleblowing sistemlerinin uygulanması "meşruiyet teorisi" ile açıklanabilir. Meşruiyet teorisinin temeli çevresel performans ya da kurumsal sosyal sorumluluk yatırımlarını kurumda anlatmak amacını taşır. Bu teori, örgütün varlığının toplumun normlarına bağlı olarak sınırlarını belirlediği toplumsal bir sözleşme niteliği taşır. Toplumsal sözleşmeden maksat toplumun beklentilerini optimal ölçüde karşılayabilmesidir. Eğer bir kurum toplumsal normları ihlal ederse sözde bir meşruiyet boşluğu doğar ve kurumun itibarında ciddi bir tahribata yol açar. Hasarın ölçüsü meşruiyet boşluğunun şiddetine bağlıdır. Bu sebeple kurumlar faaliyetleri ile fiili değişiklikleri toplumsal beklentiler ile kuruluşun performansını yakınlaştırmak amacıyla rapor etmelidir. Eğer toplum bir ihbar sistemi talep ederse yönetimin de uygulayabilmesi için fırsat verilmiş olur. Bunun faydası da halka açık hale gelmeden usulsüzlükler önceden önlenebilecektir. Bu da toplum içinde kurumun kabul ve meşruiyetini arttırır. (Pittroff, 2014, s. 401-402).

3.4. Whistleblowing Türleri

Etik dışı davranış ve eylemlerin bildiriliş biçimlerine göre kendi arasında sınıflandırmak mümkündür. Etik dışı eylemlerin ifşasında, hangi iletişim kanallarının kullanılabileceğine yönelik sınıflandırma içsel ve dışsal whistleblowing olarak adlandırılmaktadır. İçsel whistleblowing şirket içi kanalların kullanılarak ifşa davranışının yapılacağını ifade ederken, dışsal whistleblowing ise şirket dışı iletişim kanallarının kullanılarak ifşa davranışının gerçekleştirildiğini ifade etmektedir.

Etik dışı eylemlerin ifşasının nasıl gerçekleştirileceğine yönelik olarak aleni ve zımni olarak ikiye ayrılmaktadır. Aleni whistleblowing davranışı ifşa eylemini gerçekleştiren kişinin kimliğini gizlemeden bildirim yapmasını ifade etmektedir.. Zımni whistleblowing davranışı ise ifşa eylemini gerçekleştiren kişinin kimliğini gizleyerek bildirim yapmasını ifade etmektedir. Bildirim faaliyetinde anonimlik ön plana çıkmaktadır.

Etik dışı eylemlerin bildirilmesinde aynı zamanda formal ve informal iletişim kanallarının kullanılıp kullanılmağı göz önünde tutularak da bir sınıflandırma yapmak mümkündür. Etik dışı/yasa dışı davranışların bildirilmesinde yazılı ve resmi kanalların kullanılması ve bildirimlerde prosedürlerin uygulanması yolu ile ifşa eyleminin gerçekleştirilmesi formel yolla yapılan whistleblowing davranışı olarak adlandırılırken, kişilerin etik dışı davranışları bildirmesinde şirkette güvendiği birilerine anlatması, meslektaşları ile resmi olmayan ortamlarda paylaşması ya da yakın çevresine etik dışı/yasa dışı davranışları bildirmesi ise informal yolla gerçekleşen whistleblowing davranışı olarak adlandırılmaktadır.

3.4.1. İçsel Whistleblowing

İçsel whistleblowing davranışı, bir organizasyonun içindeki kişi veya yöneticilere ifşa davranışının gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (Liu, Liao, & Wei, Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification, 2015, s. 109).

İçsel whistleblowing, genellikle emir komuta zinciri dışında, güvenilir şikayet hatları aracılığıyla hatalı davranışları gerçekleştiren isimlerin raporlanması olarak tanımlanmaktadır (Kaptein, 2011, s. 515).

Örgüt içinde gerçekleştirilen ifşa davranışı organizasyonlardaki etik olmayan davranışların düzeltilmesi yolunda bir fırsat olarak görülmektedir (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 109). Ancak bu durumda yönetime de rol düşmektedir. Çalışanların durumla ilgili olarak kaygı eşiklerinin olabildiğince düşürülmesinde yönetimin payı mevcuttur. Yönetim, açık bir şekilde organizasyonda hiyerarşik çizgisinin dışında kalan ve etik olmayan davranışları giderme yolunda çalışanlarına yol göstermelidir. Bu şekilde çalışanların olası kaygılarını da gidermiş olacaktır. Eğer kurum içindeki ihbar hatları, verilen bir rapora yeterli seviyede cevap veremiyorsa ve harekete geçmiyorsa whistleblower özellikle kamuyu ilgilendiren durumlarda medya gibi dış ihbar hatlarına yönelecektir (Vandekerckhove & Lewis, 2012, s. 255). Geleneksel anlamda

bakıldığında whistleblowing organizasyona olan sadakat davranışının tersi bir tutum olarak algılanabilir ve organizasyon tarafından işlenen yasadışı yada etik dışı davranışlar görmezden gelinerek gözardı edilebilir. Ancak uzun vadede kamuya ve kuruma zarar vereceği gözönüne alındığında kurum içinde yönetim tarafından whistleblowing'in desteklenmesi gerekmektedir (Andrade, 2015, s. 322).

Kuruluşlar, hatalı davranışların meydana gelmesini önlemek için toplumsal ve etik kurallara sahiptirler. Ancak kuruluş bu konuda ne kadar titiz olursa olsun hatalı davranışların tamamen önüne geçilebileceğine inanmak yanlış bir davranış olabilir. Çalışan hatalarının tespit edilmesi kritik önemi giderek artan bir durum olarak görülmektedir. Örneğin; 1996 ve 2004 yılları arasında büyük Amerikan şirketlerindeki kurumsal dolandırıcılık vakalarının %18.3'ü çalışanlar tarafından ortaya çıkarılmıştır. (Kaptein, 2011, s. 513).

KPMG tarafından 2007 yılında yapılan bir analiz Avrupa, Ortadoğu ve Afrika'daki organizasyonlarda öne sürülen dolandırıcılık vakalarının %25'inin çalışanlar tarafından gündeme getirildiğini göstermektedir (Kaptein, 2011, s. 513). Bu sebeple Callahan ve ark. tarafından iç raporlamanın teşvik edilmesi için gerekli koşulların yaratılması önerilmiştir (Kaptein, 2011, s. 513).

Liu vd. (2015), otantik liderliğin örgüt içi yolları kullanarak whistleblowing davranışına ittiğini tespit etmişlerdir. Kişisel kimliğin ise kısmen whistleblowing ve otantik liderlik arasındaki ilişkiye aracılık etmekte olduğu görülmüştür. (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 107). Hatalı davranışların sıkça gözlendiği kurumlarda, krizlerin görülme olasılığı da artabilir. Araştırmada, çalışanların yüzde %75'inin devamsızlık ya da hasar verme gibi sapkın davranışların belirtildiğini, konuya dahil edilen şirketlerin %95'inde gözlenmiştir. İşyerindeki sapkın davranışları önlemenin bir yolu da etik dışı davranışların ifşasını desteklemek olduğu söylenilebilir (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 107). Bu sebeple, örgüt lideri açısından whistleblowing davranışının bir kontrol mekanizması işlevi olarak ele alınabileceği ve bu çerçevede olası problemlerin lider açısından ön görülebilir ve müdahale edilebilir olacağı söylenilebilir.

1990'ların sonlarından itibaren whistleblowing kavramı siyasal – ahlaki bir kavram olarak vurgulanmaya başlanmıştır. Bu küreselleşme karşıtı aktivizm ve kitlesel protestoların yükselişi ile çakışmaktadır. Ama siyasal – ahlak sorunu farklı bir tonda ortaya çıktı. İç ihbar kanalları tekrar gündeme geldi (Vanderkerckhove, 2006, s. 16). Callahan ve vd (2002), iç ihbar prosedürlerinin oluşturulmasının şirketlerin verimliliğini arttırdığı ve çalışanların morallerini düzelttiğini savunmuştur. Yazarlara göre en iyi yol, BMI - Business as Mediating Institution - modelini uygulamak olduğu görüşündedirler. BMI modeli içsel whistleblowing kanallarını onaylatmak için güçlendirme ve paylaşılan değerleri bağlayıcı bir kavram olarak tanımlar (Vanderkerckhove, 2006, s. 16).

İçsel whistleblowing davranışını araştıran literatürlerde, whistleblower'ların öznel tutum, değer ve davranışlarına odaklanılmıştır. Böylece otantik liderlerin içsel whistleblowing davranışını nasıl yönettiğine dair ip uçlarına ulaşılmıştır. Diğer liderlik tarzları ile karşılaştırıldığında, otantik liderlerin içselleştirilmiş bir ahlak anlayışı çerçevesinde, olumlu bir öz-benliğe dikkat çekmek ve böylece takipçilerinin karşısında güçlü bir güven kazanma eğiliminde oldukları görülmüştür. Liderlerine güvenen çalışanlar, onların liderlerine ya da örgütüne her kimin bir hatası olduğunu görürlerse rapor etme olasılıkları daha yüksektir. Bu sebeple otantik liderliğin etik sosyal davranışı cesaretlendirdiği söylenilebilir. Böylece otantik liderlerin çalışanları içsel whistleblowing'e yönelten uyarıcı bir rol oynayacağını düşündürmektedir (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 108). Otantik liderlik whistleblowing davranışına yönlendirirken, dört boyut etrafında odaklanmaktadır. Bunlar: öz farkındalık, dengeli işlem, ilişkisel şeffaflık ve içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısıdır. Öz farkındalık; liderlerin güçlü, güçsüz yanları ve motivasyon düzeylerinin farkındalığının ölçüsü olarak tanımlanabilir. Ayrıca çalışanları tarafından da nasıl tanımlandıklarını sezebilme yeteneği sayılabilir (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 108). Dengeli işleme; liderin, otoritesine karşı olan görüşleri hatta mücadele eden görüşleri de dinlemesidir. İlişkisel şeffaflık, ifade ve düşüncelerinde herkese karşı açık olmak, algı ve bilgi paylaşımında bulunulması anlamına gelmektedir. İçselleştirilmiş ahlaki perspektif ise,

liderlerin davranışlarının, örgütsel bozulma, dış baskı ve tehditlerden ziyade,

kendi ahlaki değer ve inançları tarafından yönlendirilmesidir (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 108).

Literatürdeki araştırmalar şunu göstermektedir ki, açık iletişim kanalları bulunan şirketlerde dahi çalışanların %20'lik kısmının bireysel olarak etik dışı davranışları bildirmekten korktuğudur. Çin'de yapılan araştırmalarda (Nayir and Herzig 2012), toplanan bilgiler doğrultusunda, kültürel değerlerin whistleblowing davranışında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bunun için psikolojik güven ekibi oluşturulması önerilmektedir. Böylece ihbar davranışına olan yaklaşımda kişinin motivasyonu arttırılabilir ve kişilerin riskler hakkındaki korkuları minimize edilebilir (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 108).

Hatalı davranışa tanık olanlar, içsel yollarla ifşa eylemini gerçekleştirmeden önce, genellikle lidere güven derecesi ile kişilerarası risklerin bir değerlendirmesinin tahmini yapılır. Eğer gözlemcilerin liderin adaletinden şüpheleri varsa, olası riskleri önlemek amacıyla hatalı davranışı gizli tutabilirler (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 110). Bu durumda da, ifşanın gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ya da hangi yollar ile gerçekleştirileceği yine liderin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olmaktadır.

İçsel whistleblowing davranışının tercih edilmesinin sebeplerinden biri de örgütlerde, çalışan çözünürlüğüne ulaşmayı mümkün kılmasıdır. Bu durum, organizasyonda varolan etik ihlallerin gizli olarak düzeltilmesine fırsat vermektedir (Seifert, Stammerjohan, & Martin, 2014, s. 158). Özellikle hiyerarşik organizasyonlarda bilgi asimetrisini aşmanın bir yolu olarak da whistleblowing ortamının yönetimce sağlanması gerektiği vurgusu yapılmaktadır. Whistleblowing'in yaşanma sıklığı ve hiyerarşik organizasyonlarda uyumlaştırılmasının ve etkinliğinin sağlanması açısından bireylerin aleyhinde bir tehdit durumu oluşturmayacağı fikrini benimsemeleri gerekmektedir (Beim, Hirsch, & Kastellec, 2014, s. 904).

Genel olarak liderine güven duyan çalışanlar, dışsal ifşaya gitmek yerine içsel ifşaya başvurma eğilimi gösterirler (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 110).

3.4.2. Dışsal Whistleblowing

Dışsal whistleblowing davranışı, olayın kuruluşun dışındaki otoritelere ya da kamuya ifşa edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 109).

Genel olarak dışsal whistleblowing; örgütlerde skandal olarak isimlendirilen davranışları düzeltme ya da durdurmak amacıyla medya, bir devlet kurumu, bir sivil toplum örgütü ya da bir meslek örgütüne rapor edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kaptein, 2011, s. 515).

Dışsal whistleblowing davranışı çoğunlukla içsel whistleblowing davranışından sonra gerçekleşmektedir. Çalışanlar hatalı davranış göstereni gözlemleyebilir ve doğrudan yüzleşerek hatalı davranışı çözmeye çalışabilirler. Bu yaklaşım, hatalı davranış sergileyene davranışını düzeltmek için bir fırsat yaratabilir. Aynı zamanda hatalı davranış sergileyen kişinin davranışının hatalı olmadığını düşündüğü takdirde, kendisini kanıtlamak için bir fırsat tanır (Kaptein, 2011, s. 515).

Örgüt dışına gerçekleştirilen ifşa davranışının, örgütsel imaja zarar verici bir nitelik taşıdığı söylenilebilir (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 109).

Whisleblowing davranışında dış kaynak yolunu seçmek, kamuoyunun suçlamalarına maruz kalmaya neden olacağı ve kurumsal gelişime zarar verici bir davranış olduğundan dolayı, liderler bu tarz bir ifşa davranışına olumlu bakmayabilirler (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 107). Bu sebeple, dışsal yollar kullanılarak ifşa davranışının seçilmesi için öncelikle hatalı davranışların içsel yolların denendiği ve sonuç alınamadığı takdirde bu yola başvurulması öngörülmektedir (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 109).

3.4.3. Aleni Whistleblowing

Aleni whistleblowing, whistleblower'ın kimliğini gizlemeye gerek duymadan gerçekleştirdiği ifşa davranışı olarak tanımlanabilir. (Aktan, 2006, s. 4) Bu durumda whistleblower yaptığı ithamların arkasında durmakta ve öne sürdüğü durumların sebep olacağı her türlü olaya hazırlıklı olmak durumundadır (Nayır, 2012, s. 34).

Bu nedenle, isim verilerek yapılan ifşa davranışının, isim verilmeden yapılan ihbara göre daha fazla güven uyandırdığı söylenilebilir (Nayır, 2012, s. 34).

3.4.4. Zımni (Anonim) Whistleblowing

Zımni ihbar, kişinin kimliğini gizli tutarak anonim olarak gerçekleştirdiği ihbar olarak adlandırılmaktadır. Bu ihbar davranışı yazılı ya da sözlü olarak gerçekleştirilebilir. Whistleblower, ifşa davranışını gerçekleştirirken ismini bildirmez ya da ihbarı yaptığı yetkili makamca whistleblower'ın kimliğinin gizli tutulması şeklinde etik dışı davranışların ifşası gerçekleşir. (Aktan, 2006, s. 4).

Kendilerini koruyan mekanizmaların bulunması durumunda dahi whistleblowing davranışının genelde anonim olarak yapılma eğilimi olduğu görülmektedir. Böylece kişiler, ihbardan dolayı başlarına gelebilecek olumsuz sonuçlardan kendilerini koruma yolunu seçmektedirler, işleri ile ilgili kaygılarını azaltmaktadırlar ayrıca ifşa davranışının yaygınlık kazanması da böylece sağlanılabilir (Nayır, 2012, s. 34). Ayrıca Banerjee ve Roy (2014) anonim ihbar durumlarının otoriter sistemlerin filizlenmesine yol açacağına dair bir görüş belirtmişlerdir (Banerjee & Roy, 2014, s. 8).

3.4.5. Formal Whistleblowing

Resmi whistleblowing davranışı olarak da adlandırılabilir. Formal yolla gerçekleştirilen ifşa davranışının yapılabilmesi için öncelikle kurum içinde bu duruma olanak sağlayacak bir iletişim mekanizması olup olmadığı konusu öne çıkmaktadır. Kişi genellikle etik dışı/yasa dışı davranışların bildirilmesi için oluşturulmuş olan ihbar kanallarını kullanmaktadır. Kurum içinde oluşturulmuş olan her türlü resmi yazı, raporlar, genelgeler, kurum içi toplantılar, tutanaklar formal ihbar kanallarını oluşturmaktadır (Nayır, 2012, s. 34).

Önleyici ve duyarlı bir etik yönetimin varlığından söz etmek mümkündür (Uyar & Yelgen, Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim, 2015, s. 92). İçsel raporlama kanalları aracılığı ile örgüt içinde whistleblowing iklimi oluşturulmaya çalışılmaktadır.

3.4.6. İnformal Whistleblowing

İnformal whistleblowing davranışı ise gayri resmi yollarla yapılan ifşa davranışı olarak tanımlanmaktadır. Kişi tanık olduğu etik dışı/yasa dışı davranışları yakın bir arkadaşına ya da amirine gayri resmi olarak bildirmektedir (Nayır, 2012, s. 34).

Formal ve informal whistleblowing davranışı Rohde –Liebenau'ya göre "otoriteyi dikkate alan ve almayan" şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında formal whistleblowing otoriteyi dikkate alan, informal whistleblowing'i ise otoriteyi dikkate almayan ifşa davranışı olarak tanımlamak mümkündür (Nayır, 2012, s. 34).

3.5. Whistleblower İhbar Hattı Kurulması

Whistblower kendi takımı içinde olası etik/yasa dışı ihlalleri haber veren bir takım üyesi konumunda olup ekip arkadaşları tarafından ekip arkadaşlarına sadakatini ihlal eden üye olarak görülebilmektedir. Bu durum whistblower organizasyon üyeleri arasında "muhbir" olarak tanımlandığı durumlarda gerçekleşmektedir (O'Sullivan & Ngau, 2014, s. 404). Bu sebeple örgüt iklimi içerisinde whistleblower kavramının oturtulması gerekliliği öncelikle ortaya çıkar.

Whistleblowing davranışının teşvik edilebilmesi ve gerekli birimlere ulaşılabilirliğin sağlanabilmesi açısından kurumların belli bir iletişim prosedürünü kurumda oluşturması gereklidir. Bu konuda izlenebilecek prosedür aşağıda gösterilmiştir (O'Dowd, Hayes, & Cohen, 2010, s. 1110):

1. Organizasyonda uygunsuz davranışlar üzerinden örnekler verilerek, ihbar ve şikayet arasındaki farkın personelce ayırt edilebilmesi sağlanabilir.
2. Personele yönetim hattı dışında endişelerini dile getirebileceği bir opsiyon sunulmalıdır.
3. Personel bağımsız bir kurum tarafından verilerin gizli tutulduğu bir danışmana erişebilmelidir.
4. Organizasyon, kaygı duyarak kimliğini gizlemek isteyen personelin talebine saygı duyacaktır.
5. Kaygı yaratan durumlarda kurum dışına bilgilerin ne zaman ve nasıl paylaşılacağı konusunda ayrıntılar verilmelidir.
6. Whistleblower'ın hem iyi niyetli bir davranış sergilemiş olabileceği hem de yanlış kullanıldığında mağduriyete yol açabilecek bir sorun haline geldiği ve disiplinli olunması gerektiği belirtilmelidir.

Bu sayede firmalar güvenilir ihbarcı hatları sayesinde çalışanlarının etik dışı eylemlerinin bildirilmesini sağlayabilirler. Bu hatların kurum içi etkili bir kontrol mekanizması haline gelmesinde yardımcı olurlar ve çalışanların etik ihlallerini rapor

etmelerini sağlayacak bir teşvik mekanizmasını sunmuş olurlar. İç raporlama mekanizmaları denetimlerin etkinleştirilmesine olanak sağlamış olur (Curtis & Taylor, 2009, s. 192).

Verilere bakıldığında whistleblower'ların sayısında görülen artışın misilleme vakalarındaki artışı da beraberinde getirdiği görülmektedir. 2007 yılında whistleblowing'in %58 olarak belirtilmesinin ardından oranlarda artış olmuş ve %65 olarak yeni oran tespit edilmiştir. Raporlama grupları içinde de 2007 yılında yaşanan misilleme oranlarının %12'den 2011 yılında %22'ye çıktığı kaydedilmiştir. Misilleme, whistleblower'ların karşılaştığı olumsuz etkilerden biri olarak motivasyonlarını düşüren bir etki olarak görülmüştür. Eğer whistleblower'lar için bir koruma mekanizması oluşturulamazsa ya da yönetimler düzeltici tedbirler almazsa misilleme vakalarında da büyük oranda artış olabileceği belirtilebilir (Verschoor, 2012, s. 13).

İhbar hatları kurulurken aynı zamanda ihbar politikasında güven unsuruna yer verilmesi gerekmektedir. Personelin mağduriyetinin tolere edilmeyeceğinin belirtilmesi, ve personelin işini kaybetme riskinin olmayacağı yönünde bilgilendirilerek personelin endişelerinin önüne geçilmesi sağlanılmalıdır. İhbar politikasında sesini duyurma hakkı esastır ve kuruluş bu konuda personeline yardımcı olmalıdır (O'Dowd, Hayes, & Cohen, 2010, s. 1111).

3.6. Whistleblowing İklimi

Kurumlar ya da bireylerin bulundukları konumların üzerine çıkabilme çabaları kimi zaman örgütleri bir etik erozyonu ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu konu ile ilgili hazırlanan sıkı politikalar ve düzenlemeler olsa bile bu durumların önüne geçebilmek için kurumsal etik felsefesinin kurumlarda oturtulabilmesi, bunun içinde bireylerin bu doğrultuda motive edilebilmesi gerekmektedir (Banerjee & Roy, 2014, s. 8).

Pope (2015), etik kodların oluşturulmasının örgütlerde etik plasebo etkisine benzer bir etki yaratacağını belirtmiştir. Etik kodlar oluşturulması etik düşünmeyi ve bunu davranışlara yansıtmayı isteyecek şekilde çalışabilir. Ancak, etik uygulamalar ve etik bir endişe kültürünün; güçlü bir etik liderlik tarzı ile yaratılan bir sistem içindeki ekolojiye dayandırılması gerekmektedir. Güçlü bir etik organizasyon yapısının oluşturulabilmesi için ilk adım mevcut liderlik çerçevesinde çalışanlar, üye ve paydaşların makul bir uygulama, ihtiyaç duyulan değişimler hakkında açıkça tartışmasının gerekliliğidir (Pope, 2015, s. 142). Bu tartışmaların ana konusu; whistleblower'ların eylemlerinden sonra misillleme ile karşı karşıya kalacakları düşüncesi ve aldıkları risklerin boşuna olacağına dair endişelerini aşmaları gerekliliğidir (Pope, 2015, s. 144). Whistleblowing ikliminin kurumlarda yerleştirilebilmesi için öncelikle sessizlik kültürünün önüne geçilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda whistleblowing ikliminin de bir suçlama kültürü haline gelmesi de engellenmelidir. Personelin kendini sürekli tehdit altında hissetmesinin önüne de bu şekilde geçilebilir (O'Dowd, Hayes, & Cohen, 2010, s. 1113).

Çalışanlar, kuruluşlarındaki hatalı davranışları farketmelerine rağmen çoğunlukla, bu davranışları ihbar yoluna gitmezler çünkü, organizasyonların hatalı davranışların raporlarını memnuniyetle karşılamadıklarını düşünürler (Kaptein, 2011, s. 514).

Hatalı davranışların raporlanmamasının bir nedeni olarak da, bu durumun örgütsel hiyerarşiye karşı bir meydan okuma olarak görülmesi de söylenilebilir. Bunun sonucu olarak da örgütte yansıması, kovulma, iftira, izole edilme, çalışanın yok sayılması gibi çeşitli şekillerde misillemeye maruz kalınmasına neden olur. Bu gibi sorunlar önceden çözülebilirse, örgütte çalışanların etik dışı davranışları ifşa edebileceği bir ortam yaratılabilir. Örgütlerde etik bir kültürün yaratılması, hatalı davranışlar sergileyen çalışanların raporlanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Aktan, 2006, s. 11).

Whistleblowing ikliminin desteklenmediği durumlarda, insanlar davranışın yanlış olduğunu bilse bile uygunsuz davranışı raporlamaktan kaçınacaklar ve "kenarda durmayı" tercih edeceklerdir. Çalışanların ifşa davranışını sergileyebilmeleri ve karar süreçlerinde aktif olarak harekete geçebilmelerinin sağlanılabilmesi örgütlerde olumlu organizasyon davranışı olarak gösterildiği takdirde gerçekleştirilebilecektir (Lowry, Moody, Galletta, & Vance, 2013, s. 156). Ayrıca ifşa davranışının gerçekleştirilebilmesi için çalışanların motive edilmeye ihtiyacı vardır. Güdü faktörü olarak kullanılan kavramlar ise güven ve anonimlik olarak belirtilmektedir. (Lowry, Moody, Galletta, & Vance, 2013, s. 157).

Whistleblowing, kültürel bağlamda küresel farklılıklar göstermektedir. Dünya çapında, hükümet ve kuruluşlar yolsuzluk ve kötü yönetimin önüne geçebilmek amacıyla, hatası olanları ortaya çıkararak, hatalı davranışların caydırıcılığını sağlamak ve hesap verilebilirliği arttırmak için whistleblowing'i önemli bir kavram olarak görmektedirler. Kanun ve yaptırımlardan yola çıkıldığında, hesap verilebilirliği güçlendirmek için, etik dışı davranışların ifşasında kullanılan raporlama kanallarının sağlanması ve whistleblower'ların korunmasına yönelik geliştirilen ulusal kanunlarda, belirgin küresel farklılıklar vardır. İfşa davranışının birçok farklı yönü vardır. İç anlaşmazlık mekanizması, yolsuzlukla mücadele de bir araç olarak görülebilir. (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 36).

Farklı hukuk düzenleri whistleblowing'in tanımlanmasında ve whistleblower'ların korunmasına yönelik olarak farklı yönlere dikkati çekmiştir. Whistleblower'lar ile farklı hukuk alanlarının düzenlenmesinde kültürel etkenlerin etkisi büyüktür. Gerçek hayatta whistleblower'lar büyük bütçeli Amerikan filmlerinde gayri resmi ve herkesin yararına davranışlar gösterdiklerinde savunulmuşlardır. Amerika'daki yasal çerçeve de, bu duruma benzer bir tutumu yansıtmaktadır. Ancak kurumlarda, whistleblower'ın, suçlamalarını kanıtlamaya yönelik yöntemlerinin evrensel olmadığı gün yüzüne çıkmaktadır (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 36).

Whistleblowing Fransa'da yaygın bir uygulama değildir ve çoğunlukla Sarbanes ve Oxley'e bağlı çok uluslu gruplarla ilgilidir (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 36). SOX 2002 yasası, finansal denetçilerin dürüstlük ve kalitesini geliştirmeyi, çıkar sahipleri açısından güvenliğin sağlanması amacına yönelik olarak Worldcom ve Enron gibi finansal skandallar üzerine çıkartılmıştır. Denetçi sahtekarlıkları, finansal çıkar kaynaklı aşırı nüfuz gibi durumların önüne geçilmesi amaçlanmıştır (Demircan A. S., 2007, s. 45). Tipik bir şirkette yıllık kayıpların %5'inin dolandırıcılıktan kaynaklandığı söylenmektedir. Mesleki sahtecilik ve istismara yönelik uluslararası yolsuzluk incelemeleri 2014 raporuna göre şirket içi bilgi ifşası yolu ile tanımlanan yolsuzlukların oranının %40'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Çalışan ipuçları şirket içi dolandırıcılığı ortaya çıkarmak için birincil yol olarak tanımlanmaktadır. Şirketlerin hataları denetlemesi için en iyi uygulamanın etkin bir üçüncü taraf yönetici tarafından şikayetleri izleme olanağı sağlayan, ifşayı teşvik edici bir vaka yönetim sistemi oluşturulmasıdır. Bu vaka yönetim sisteminin çalışanlar açısından en avantajlı yönü anonimlik sağlamasıdır. Ancak şirketler genellikle kendi içsel raporlama sistemlerini sürdürmeyi tercih etmektedirler. Üçüncü taraflar aracılığıyla şikayet hatlarının sürdürülmesi daha maliyetli olarak görülmektedir. Şirket raporlama yolunda dışsal bir mekanizmayı tercih ettiğinde de öncelikle çalışanların bu mekanizmaya inanması gereklidir. Ayrıca çalışmalar göstermektedir ki, anonimlik arttıkça etik dışı davranışların ifşası da artmaktadır. Burada denetim firmalarında çalışan denetçilerin anonim ve anonim olmayan şikayetleri adım adım takip etmesi gerekmektedir. (Samuels & Pope, 2014, s. 43).

Bunlarla birlikte Amerika'daki koruma yasalarına rağmen, potansiyel whistleblower'a yalnızca kendi itibarını verebilirsiniz. Aynı zamanda whistleblower'ın kendisinin istihdamı risk altına girmektedir. Bu kapsamda bilginin ifşası kanun kapsamına girmemektedir (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 36).

Amerika ile karşılaştırıldığında, Avrupa'da whistleblower'ı korumaya yönelik yasaların yavaş gelişmesinin nedenlerinden biri, istihdamda haksız fesih durumunda çalışanların korumasına yönelik yasal kültür içinde büyük farklar

olmasıdır. Amerika'da çalışanların "irade" modeli hakimdir ve iş akdinin feshine yönelik çok az koruma vardır (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 36). Çoğu Avrupa ülkesinde, iş akdi iyi bir neden ile sona erdirilebilir diye, haklı bir neden gösterilmesi gerekmektedir. Bu durum whistleblower'lara görevden alınmasını haklı gösteren bir gerekçe sunulması gerektirdiğinden koruma sağlayacaktır. Gizli bilgilerin açıklanmasını kapsayan ciddi bir suistimal olarak düşünülmesi muhtemeldir. İngiltere'deki konum Avrupa kıtasının geri kalanından biraz farklıdır. Haksız yere işten çıkarılma durumlarındaki tazminat oranları biraz düşüktür. Bununla birlikte bu iddialar whistleblowing için geçerli değildir. İngiltere'deki whistleblowing mevzuatı, whistleblowing'i kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Bununla beraber işverenler açısından yüksek tazminat ödeme riski ve kötü reklam sebebiyle itibarlarına gelecek potansiyel hasardır (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 36).

Çoğu ülkede, whistleblower'ların korunmasına yönelik eksikliğin, bir nedeni de; anonim olarak gerçekleştirilen ifşa davranışına kültürel açıdan düşmanca bakılmasıdır. Bu durumun önemine vurgu yapan neden, ihbarcının gizliliğinin güvensizliğe yol açmasıdır (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 37).

Almanya ve Fransa gibi ülkelerde, anonim olarak yapılan bir ihbarda, bu kaynağın güvenilmez bir haber kaynağı olduğu düşünülür. Avrupa'da vurgu genellikle kişisel verilen korunması üzerinedir. Whistleblowing'de kullanılan şikayet hatları ve anonimlik ABD'de henüz oturmamıştır. Küresel şirketlerin genelde tek tip bir ifşa prosedürü uygulaması, kültürel farklılıklar açısından önemli uyum engellerine yol açabilir (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 37).

Whistleblowing hukukunun, kendine özgü bir bakış açısı içerisinde ele alınması, küresel düzeyde farkedilebilir farklı varyasyonlarının olması, kültürel faktörlerin etkisi altında olmasından kaynaklandığı söylenilebilir (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 37):

Mali teşvikler için whistleblower'ların tutumları

Suçlamaların raporlanmasındaki pozitif yükümlülükler

Gizlilik ilkesi ve iddiaların oturtulması (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 37).

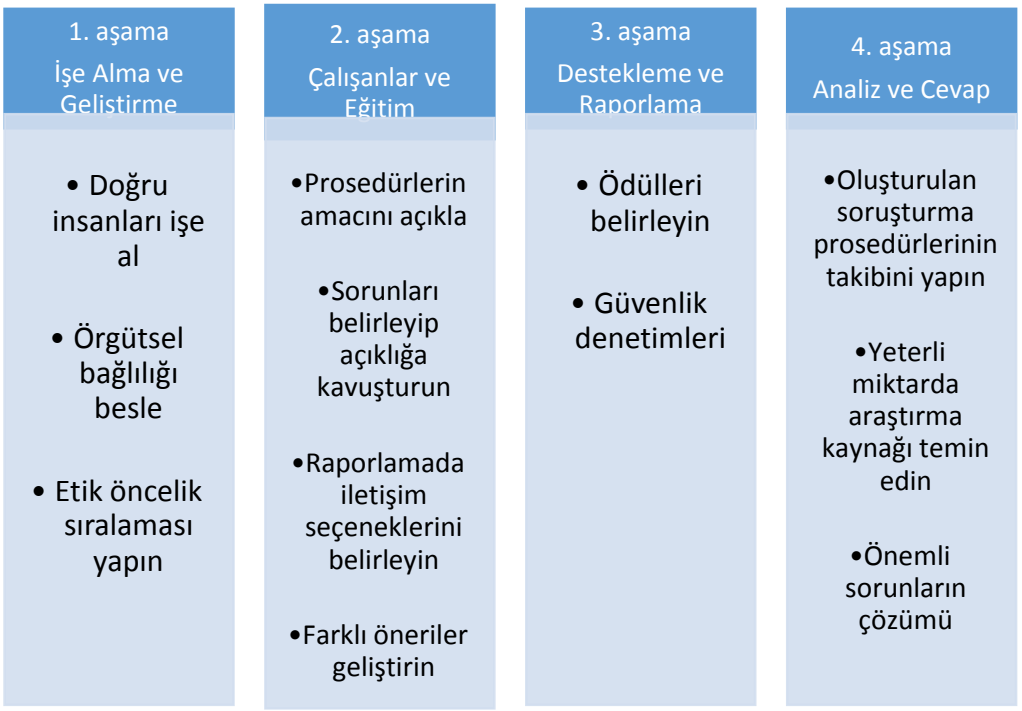
Çalışanlara mali teşvikler sunan Almanya'da ifşa davranışı, diğer çalışanların da ihbarına yol açabileceğinden eleştirel olarak karşılanabilir. Amerika, İngiltere'deki mevcut pozisyona dayalı olarak, Whistleblower'lar için uygulanabilir bir mali teşvik sistemi için bir görüş sundu. Çin ise mevzuatta şunu sağlamaktadır: İşgüvenliği yasalarındaki düzenleme ve kuralların maddi ihlallerini araştırmak için önemli ip uçları ve deliller sunan whistleblower'lara mali teşvik sunulacağı öngörülmektedir. Amerika'daki whistleblowing rejimi, diğerlerinin hatalı davranışlarını raporlamada, bireylere sınırlar getirmektedir. Örneğin; kamu şirketinde baş hukuk müşavirinin yasadışı faaliyeti, genel müdür veya yönetim kurulu kanıtı ile rapor edilebilir (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 38).

Bazen mevzuat ve merkezden gelen direktifler yerel liderlerin davranışlarını etkilemekte zayıf kalmaktadır. Örgütlerin whistleblowing'e dürüstlükle yaklaşımı, örgütün ahlaki yapısını yansıtır ve tepe yönetimce ayarlanabilecek kritik bir faktör olarak rol oynar. Personelin bilinç kazanmasını ve eylemlerinin sonuçlarında yanlış giden olaylar karşısında sonuçların hesap verilebilirliği konusunda bilinçlenmesini sağlayacaktır (RCN Publishing Company, 2008, s. 24).

Ayrıca; prosedürel adalet iklimi algısının yüksek olduğu kritik iş koşullarında sessizliğini sürdüren işgörenlerin, cesaretini kırıcı bir rol oynadığı belirtilmiştir (Seifert, Stammerjohan, & Martin, 2014, s. 158).

3.7. Etkili Whistleblowing Çevresinin Kurulması

Etkili bir whistleblowing çevresi oluşturabilmek için izlenmesi gereken adımlar aşağıdaki şekilde takip edilebilir:



Şekil 3.3: Etkili Whistleblowing Çevresinin Oluşturulması
Kaynak: (MacGregor, Robinson, & Stuebs, 2014, s. 37).

Öncelikle raporlama ihtimali yüksek olan çalışan portföyü ile işe başlanmalıdır. Kuruluş ile güçlü bir bağı olan, güçlü bir profesyonel kimliğe sahip, göreceli bakımdan güçlü bir karaktere sahip olan çalışanlar bu grupta tanımlanabilir. Şirketin de aynı zamanda adil ve şeffaf bir yönetim politikası takip etmesi gerekmektedir. Etik eylemleri övmek ve etik olmayan eylemleri düzeltmeye yönelik düşüncelerini liderin de sıklıkla dile getirmesi gerekmektedir. Whistleblower'ın kendi sorumluluklarının farkına varması sağlanmalıdır. Bunun için de, organizasyon içindeki eğitimler devreye girmektedir. Eğitim aynı zamanda çalışanların endişelerini azaltmayada yardım etmektedir. Raporlamayı teşvik etmek isteyen bir kurumun aynı zamanda çalışanlarına ödül ve güvence sağlaması da gerekmektedir. Ödüller

konusunda da adil bir davranış şekli ve dağıtım modeli tercih etmesi gerekmektedir. Mesela bir dolandırıcılık vakasını ortaya çıkarması durumunda sabit bir ödüllendirme politikası oluşturulabilir. Böylelikle çalışanların misilleme korkusu nedeniyle whistleblowing eylemini gerçekleştirme olasılığı arttırılacaktır. Hatalı davranışın raporunun alınması ve ayrıca kanıt temin edilmesi gerekmektedir. Resmi prosedürlerin işleyiş süreçlerinin bu şekilde kolaylaştırılabileceği söylenilebilir. Son olarak da soruşturma sürecine gelindiğinde ihbarcının soruşturmasını belgelemesi gerekmektedir. Soruşturmanın tamamlanması için aynı zamanda etkili bir iletişim süreci de devreye girmelidir (MacGregor, Robinson, & Stuebs, 2014, s. 37-40). Öncelikle çalışanların bağlı bulundukları ilk amirlerine ya da varsa sendika temsilcisine doğrudan ulaşabilme imkanı tanınmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından iç ihbar kanallarının kullanımı teşvik edilmelidir. İç kaynaklar durumu çözmede etkili olamadığı takdirde düzenleyici kurumlara başvurulabilir. Devlet, mahkemeler bu konuda daha etkili kurumlar arasında sayılabilir. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği konularında mevzuata aykırı olarak gerçekleşen durumların ilgili kurumlara bildirilmesi teşvik edilmelidir. Bununla birlikle whistleblower'ın öncelikle riskini en aza indirebilmek adına kendisini koruma altına alması gerekmektedir (Lopez, Lavan, & Katz, 2014, s. 297). Çalışanlar için dürüst ve güvenilir bir whistleblowing hattının oluşturulması ve bu oluşturulurken de ifşa sonrası organizasyondaki rollerine ve kariyerlerine zarar gelmeyeceğine dair rahat hissetmelerini sağlayacak bir güven ortamı oluşturulmalıdır (Brooks, 2014, s. 15). Bu durumun gerçekleştirilebilmesi için de çalışanları destekleyici bir ortam yaratılmalıdır (Mahajan & Sharma, 2014, s. 38).

Etkili bir whistleblowing çevresinin oluşturulmasının temelinde yöneticiler açısından bakıldığında, aynı zamanda çalışanlarını kontrol eden bir mekanizma görevi gördüğü de söylenilebilir. Özellikle de proje yöneticileri için uzun vadeli planları içeren kararların verilmesi, gelen raporlar dahilinde oluşturulmakta ve ekip bu yönde devam etmektedir. Sistemin işleyişinin etkin ve düzgün bir şekilde çalıştığı varsayıldığında projelerdeki ekipler de devamlılığını koruyabilir. Whistleblowing yöneticiler için "bilgi" anlamına da gelmektedir ve sorunların varlığına işaret eden bir

ses olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple whistleblowing çevresinin oluşturulabilmesi için, whistleblower'ın sorumluluk derecesinin, yönetimin bu konudaki yanıtının ne olacağı, whistleblowing için elverişli bir örgüt iklimi konularına açıklık getirilmesi gereklidir (Waples & Culbertson, 2011, s. 81). Whistleblower'lar gerçeğin bilinmesi adına misillemeyi göze alarak davranışlarını gerçekleştirirler. Ancak kanıt eksikliği sebepleri ile whistleblower'ların bildirimleri hakkında çoğu zaman mahkemelerin karar vermesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca kurumların olası etik/yasa dışı davranışları takip etmede gecikmesi ve örgütsel iklimin whistleblower çerçevesini oluşturamaması, whistleblower'ların harekete geçmesini de geciktirir (Soeken, 2014, s. 26).

3.8. Whistleblower Kişilik Tipolojisi

Whistblowerlar için önerilen 5 farklı kişilik özelliği bulunmaktadır. Bunlar fedakar, intikamcı, organizasyon dostu, alarm veren ve ödül peşinde koşan şeklindedir.

Fedakar olarak nitelendirilen whistleblower, organizasyon içinde adalet ve hukukun korunması için cesurca mücadele eder. Örgütün vicdanı gibi hareket eder. Kişisel olarak doğrudan yanadır. Kazanmak için değil, etik olan için mücadele verir. Organizasyonda tahakkuk etmiş yanlış eylemlerin düzeltilmesinde faydaları olur ve toplum içinde örgütün güven inşa etmesine yardımcı olur. Fedakar whistleblower kamu yararını gözettiğinde dolayı bu eylemi gerçekleştirme ihtiyacı duymaktadır. Fedakar whistleblower'lar çoğu zaman misilleme eylemi ya da tehditler ile karşı karşıya kalabilirler (Heumann, Friedes, Cassak, Wright, & Joshi, 2014, s. 40).

İntikamcı whistleblower ise fedakar whistleblower'ın bir diğer uç şeklidir. En bencil ya da onur kırıcı motivasyon şekli olarak tanımlanmaktadır. Motive edici faktör fedakarlık değil intikam isteğidir. Birey tarafından kuruluşta algılanılan hafif adaletsiz bir durumda intikam ile hareket eden whistleblower için kullanılan bir kişilik tipolojisidir. Kurumundan hoşnutsuzluk yaşayan birey, kurumdaki etik ya da yasa dışı eylemler nedeniyle diğerlerinin ve kurumun zarar göreceğini düşünmekten ziyade

bireysel bir öfke ve kırgınlık ile hareket ederek ifşa davranışını gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda bu bireyler ihbarcı koruma yasalarına da dayanarak kendisi için bir kazanç sağlama güdüsü ile de hareket ederler (Heumann, Friedes, Cassak, Wright, & Joshi, 2014, s. 41). Öfke ve kızgınlık ile hareket eden intikamcı whistleblower'da "Monte Cristo Komplesi"nden de bahsetmek mümkündür. Bu durumda intikam hayatlarındaki motivasyon kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (Vries, 2007, s. 115).

Organizasyon dostu olarak nitelendirilen whistleblower'lar ise örgüt ve şirket içinde hissettikleri yasadışı ya da uygunsuz davranışları birincil öncelik konusu olarak algılarlar. Bu kişiler çoğunlukla örgüt kültürünü ve misyonunu benimsemiş olan uzun zamandır kadrolu olarak çalışan grubu temsil etmektedir. Bu bireyler hiyerarşik zincir içinde üst yönetimde dahil olmak üzere şirket hakkındaki öncelikle kendi verdikleri kararlarına güven duyarlar. Üst yönetimin kendini ayrıcalıklı olarak bulması sebebi organizasyon dostu olan bu bireylerin görüşleri zaman zaman örgütsel girişimler ile çatışma içine girebilir. Yöneticiler organizasyon dostlarını kendi amaçları veya politikalarına bağlı kalarak başarılarını engelleyen bir barikat, yönetimin amaç ve prosedürlerine karşı kışkırtan, istenmeyen bir ses olarak görmektedirler. Organizasyon dostu bireyler görüşleri doğrultusunda hareket edilmediği takdirde bu durumun organizasyon için zararlı olacağı görüşünde ısrarcıdırlar. Bu bakış açısı ile organizasyon dostu olarak nitelendirilen bireyler, organizasyonu koruma güdüsü ile hareket ettiklerinden dolayı fedakar whistleblower'ın farklı bir çeşidi olarak gösterilmektedir. Fedakar whistleblower'ların önceliği etik ve kamu yararı iken organizasyon dostu bireylerin önceliği ise kurumun misyonu, çıkarları ve yasal prosedürler olarak tanımlanmaktadır. Mesela onaylı bir ilacın onaylanmış olan kullanım alanı dışında bir reklamı bulunuyorsa öncelikli amacı kurumunu yasal olarak karşılaşabileceği sıkıntıdan uzak tutmak ve ikaz etmek olacaktır. Eğer ikazları gözardı edilir ve kamu yararına zararlı bir hale dönüşürse bu durumda ifşa davranışını gerçekleştirir. Bu durumda da genellikle misillemeye maruz kalmaktadırlar (Heumann, Friedes, Cassak, Wright, & Joshi, 2014, s. 42).

Alarm verenler organizasyon dostu veya fedakarın başka bir versiyonudur. Organizasyonel politikaların korkunç sonuçları hakkında sürekli olarak endişelerini dile getirirler. Alarmistler kamu zararına olan, yasadışı ya da uygunsuz davranışlar hakkında şikayet geçmişine sahiptirler. Tümü de doğru çıkmadığı takdirde hepsi güvenilirliğini kaybeder, hiç kimse endişelerini gidermek için harekete geçmez. Alarmistler sıklıkla görevi kötüye kullanmaya yönelik şikayet ve raporlamada bulunurlar. Ancak bu şikayetler için kanıt bulunamaz. Bu sebeple alarmistler çoğunlukla gereksiz yere uyarı davranışında bulunmuşlardır. Ancak tekrar tekrar uyarı davranışını gerçekleştirirler (Heumann, Friedes, Cassak, Wright, & Joshi, 2014, s. 43).

Ödül avcıları olarak adlandırılanların ise birincil motivasyon kaynağı paradır. Hayatlarını finansal alana odaklamışlardır. Ödül avcısı davacı hakkında olumsuz bir imaj yaratmaktadır (Heumann, Friedes, Cassak, Wright, & Joshi, 2014, s. 43).

3.9. Etik Standartların Tanımlanmasında Kültürün Etkisi

Örgütsel dolandırıcılık, suistimal, görevi kötüye kullanma, sapma ve diğer etik dışı davranışlarda dahil olmak üzere örgütsel alanda karşılaşılan bu etik hatalar araştırma ve uygulama alanı açısından küresel bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. Bu hatalar kuruluşlara ve paydaşlarına zarar verme potansiyeline sahip, kuruluşların meşruiyetlerini tehdit eden bir olay ya da kümülatif olaylar dizisi olarak görülmektedir. Bu sebeple ortaya çıkarılmaları için örgütsel anlamda işveren kontrolü altında gerçekleşen ya da gerçekleşmeyen, yasadışı, ahlakdışı ya da gayrimeşru uygulamaları çözmede whistleblower'lar bir araç olarak görülmektedir (Lowry, Moody, Galletta, & Vance, 2013, s. 154).

Etik yönelimler, kültürel altyapı ile bağlantılı olduğundan dolayı, etik standartların belirlenmesinde kültürün etkisi bulunduğu söylenilebilir. Bu sebeple etik farklılıklar kültürel çeşitlilikten kaynaklanmaktadır. Etik karar verme eğilimlerinde, kültür, cinsiyet, eğitim ve kişilik gibi değişkenler ile etkileşerek etik karar verme sürecini etkilemektedir. Şahıs ve kuruluşların gerçekleştirmiş olduğu yasa dışı, etik

dışı ya da gayri meşru uygulamaların örgüt üyeleri tarafından açıklanması olarak belirtilen whistleblowing eyleminin gerçekleştirilmesindeki karar süreçlerinde kültürün etkisi olduğu söylenilebilir. Bireyci kültürlerde bireysel çıkarlar ön plana çıkarken, toplulukçu kültürler de ise içinde bulunulan grubun çıkarlarının ön plana çıkması ifşa eylemi gerçekleşmeden önce çıkarlar doğrultusunda yapılacak seçimler neticesinde ifşa eyleminin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği kararı verilir. Bu sebeple toplulukçu kültürlerde grubun, firmanın itibarını korumak amacıyla etik dışı faaliyetlerin kapatılması eylemi görülebilir (Su, Kan, & Yang, 2010, s. 163-164). Tarihsel açıdan Hindistan örneğine bakıldığında, buradaki organizasyonlarda whistleblower'lara karşı saygı duyulmamakla birlikte muhbirlik ile suçlamışlar ve sadakatsiz bir çalışan olarak görülmüşlerdir. Whistleblower'ların olası misillemeleri ve sonuçlarını da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu durumda whistleblower'ların ahlaki ve duygusal bir kargaşanın içine sürüklendikleri söylenilebilir. Whistleblowing çalışanın organizasyondaki bireyler ile karşı karşıya gelmesine neden olacağından dolayı cesaret isteyen bir eylem olarak nitelendirilmektedir (Mahajan & Sharma, 2014, s. 38).

OECD'ye göre, ülkelerde etik eğitimini güçlendirmenin kapsamlı bir yolsuzlukla mücadele ve bütünlük politikasının bir aracı olarak kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Etik eğitimi sadece uzun vadede gözlemlenebilir sonuçlar üretir (Viorescu & Nemtoi, 2015, s. 271). Çalışmalar, yolsuzluk düzeyi düşük olan ve daha gelişmiş ülkelerde kamu idare sistemlerinin, kamu görevlilerine yönelik etik eğitimler sağlandığı belirtilmiştir. Viorescu ve Nemtoi (2015), çalışmalarında öncelikle değer, etik ve davranış kavramları arasındaki farklarda uzlaşma eksikliğine dikkat çekmişlerdir. Değer kavramını, iyi ve doğru kararların verilmesine ilişkin bağımsız olarak rehberlik edecek ilkeler ya da standartlar olarak tanımlamışlardır. Etik kavramı ise; tipik günlük işler yapılırken dünya görüşünün ve ahlaki tutumun hukuk kurallarına aktarılmasıdır. Davranış kavramını ise; gerçekte gösterdiğimiz eylem tarzı olarak tanımlamışlardır. Ahlaki yapının davranışlarda gözlemlenmesi de anahtar bir yapı olarak görülmektedir (Viorescu & Nemtoi, 2015, s. 272). Tanımlardan yola çıkılarak, whistleblowing tanımının, değerlerin eyleme dönüşme şekli olarak adlandırılan

davranış kısmında yer alması ile birlikte davranışsal etik konusunun içine dahil olduğu söylenilebilir. Bu durumda whistleblowing kavramının davranışlara dönüşmesi için öncelikle kültürel anlamda alt yapısının oluşturulması ile geliştirilebilir. Mesala Afrika'da yolsuzluk rutinleşmiş ve büyük ölçüde organizasyonel bir hal almıştır. Afrika da ihbar politikaları ağırlıklı olarak sistematik olmayan yolsuzluklara hitap etmektedir. Bu nedenle de whistleblowing için etkisiz politikalar oluşturulmuştur. Yolsuzluğun birçok ülkede (Nijerya, Pakistan) düzenli hale gelmesi hükümet, okullar, iş ve genel toplumsal anlamda çok az insan kusurlu uygulamaların fail aleyhine sonuçlandığına inanmaktadır. Bu durum için ahlaki bir tavra sahip olmak ve bu uygulamaları etkili etik politikalar ile kırmak gerekliliğine inanılmaktadır. Zipparao (1999) yanlış hareket eden kamu sektörü çalışanlarını rapor etmeye teşvik etmek için mevzuat olması gerektiğini savunmaktadır (Taiwo, 2015, s. 42).

Whistleblowing davranışının işletmelere yaygınlaştırılabilmesi için, öncelikle kurum kültürü içinde etik standartlar açık bir şekilde yansıtılmalıdır. İş görenlerin yasal çerçeve hakkında bilgi sahibi olabilmesi sağlanmalıdır. İş görenler yükümlülüklerini ve haklarını bilmeli, yönetimsel açıdan karar verme süresi şeffaf olmalı, kamuda ve özel sektörde uygun bir şekilde hesap verilebilirlik politikası oluşturulmalı ve örgüt içi prosedürler etik değerlere ve yasal çerçeveye uygun olarak şekillendirilmelidir. Etik dışı davranışlar için kurum içi cezalandırma mekanizmaları aktif olmalıdır (Viorescu & Nemtoi, 2015, s. 272).

Örgütsel kodun örgütlerde yerleşmesiyle etik davranışlardan bahsedilebilir. Ancak örgütsel kodlar günlük davranışlar içinde tartışıldığında ve karar verme davranışının bir yönü haline geldiğinde örgütsel iklimin bir parçası haline gelir ve kurumun etik kültürünün bir parçası olarak bireyin kişisel değerleri ile içselleştirilmiş olur (Pope, 2015, s. 142).

Whistleblowing ile ilgili yordayıcıların doğru tespit edilmesi önemlidir. Çünkü, whistleblower'ların iddialarını yasadışı kılmak için whistleblower'lara olumsuz çağrışımlar ima eden etiketler yüklenmesi, whistleblower'ların da

sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Duruma işaret eden whistleblower özünde whistleblower olmayandan farklı değildir. Kimisi kendi kusurlarını görmeden whistleblowing eylemini gerçekleştirir ve böylece hatalı davranışlarının raporları bulunduğu durumlarda diğer raporları görmezden gelerek ortadan kaldırabilir. Whistleblower olmayan kişiler incelendiğinde de ifşa davranışını gösteren kişilerden pek de farklarının olmadığı görülebilir. Bu sebeple ihbarcı olmayanlara da inanmak için bir sebep yoktur. Ancak yine de iç yolsuzluk ile mücadelede whistleblower bir kaynak olarak görülebilir (Cassematis & Wortley, 2013, s. 615).

Ayrıca Asya ve Avrupa kültürleri incelendiğinde bireyci ve kollektivist yapı olarak ikiye ayrılmaktadır. Asya kültürlerinin kollektivist bir yapıya sahip olmaları kültürel değerler kümesinde otoriteye itaat, yoğun bağlılık duygusu ile bu toplumların karakterize edildiğini belirtmektedir. Kollektivist toplumlarda çalışandan ziyade organizasyon daha büyük önem taşımaktadır. Burada örgütsel amaçlar ile kişisel amaçların bir olması arzu edilmektedir. Sadakat, işbirliği, birlik, uyum ve normları sorgulamadan kabul etmek organizasyonda değer verilen tutum ve davranışlar arasında yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireycilik kültürüne sahip olan organizasyonlarda varolan hatalı davranışların bildirme niyetine etkisi olduğu söylenilebilir (Park, Rehg, & Lee, 2005, s. 392).

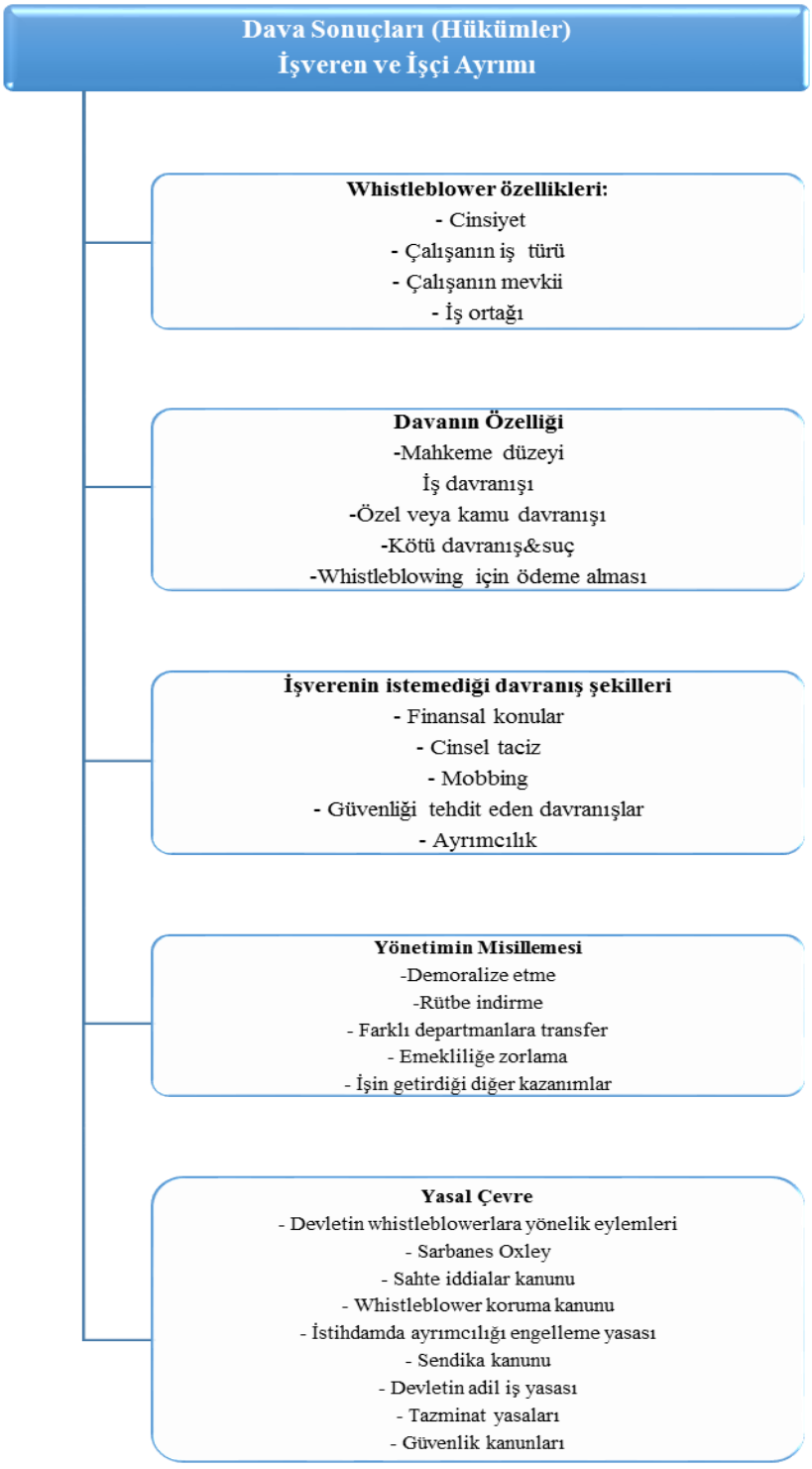
3.10. Ülkelerin Whistleblower'lara Tutumu

Whistleblowing yalnızca ülkeler arasında değil,endüstriyel alanlar arasında hatta bireyler arasında da farklı şekilde yorumlanmaktadır. Buna göre yönetmelikler ve mahkeme kararları da ülkeler bazında tartışmalı bir hal almıştır. Örneğin Amerikada whistleblower'ları teşvik etmek amacıyla ödüller sunulurken kimi ülkelerde farklı bir yaklaşım ile karşılaşılmaktadır (Gilligan, 2014, s. 4).

Özelliklede uluslararası şirketler açısından duruma bakıldığında finansal piyasaların birbirine bağlı olması ve küresel şirketlerde olası yasadışı faaliyetlerin küresel anlamda ciddi sonuçlara yol açabileceği görüşü ön plana çıkmaktadır. Bu

durumda olası tehditlerin piyasalar bazında da önüne geçilebilmesi için ülkelerin anti misilleme yasaları oluşturmalarına gerek duyulduğu söylenilebilir (Mileti, 2014, s. 274).

Ülkeler bazında whistleblower'lara takınılan tutumlara geçmeden önce genel anlamda whistleblowing üzerine açılan davalar aşağıdaki şekilde modellenmekte ve ülkelerin tutumları aşağıda belirtilen içeriklere göre değişebilmektedir:



Şekil 3.4: Açılan Whistleblowing Davaları Açısından Vaka Özellikleri Modeli

Kaynak: (Katz, Van, & Lopez, 2012, s. 7).

3.10.1. Almanya

Alman şirketlerinin Whistleblowing'i destekleyici bir tavır sergilediği söylenilebilir. Etik dışı davranışların ifşasını teşvik amaçlı olarak, Alman şirketlerinde kamu denetçilerinin yanı sıra acil destek hatları da kurulmuştur (DLA Piper Global Law Firm, 2015, s. 21).

Alman şirketlerinde artan bir farkındalık ile ihbar hatları ve kamu denetçi sisteminin uyum ihlallerini keşfetmeleri büyük Alman şirketlerinde adil bir mekanizmanın oluşumunu desteklemiştir. Ancak Almanya'da whistleblower'ların işten çıkarılmasını engelleyen spesifik bir mevzuat bulunmamaktadır. Whistleblower'ların korunmasına ilişkin bir tasarı 2013 yılında red edildi. Whistleblower, ancak İş Güvencesi Yasası altında genel istihdam yasaları tarafından korunmaktadır. Bununla birlikte; içsel whistleblowing davranışını gerçekleştirmeden, doğrudan dışsal whistleblowing davranışını gerçekleştirmiş olmak ve bunun sonucunda işverenin itibarını zedeleyici bir durum oluşması, geçerli bir fesih sebebi olarak gösterilmektedir. Ancak çalışan işverenin işlediği bir suçu rapor olarak bildiriyorsa, bu durum haklı bir ihbar olarak görülebilir. Fesih nedeni var olup olmadığı her bir vaka için ayrı olarak inceleme gerektirmektedir. (Magotsch, 2015, s. 21).

3.10.2. Romanya

Romanya'da kamuda çalışan memurlar için Ulusal Ajans tarafından onaylanmış etik kurallar yayınlanmasına rağmen, etkisi az olmuştur. Kamu yöneticileri ve çalışanlarının iş tanımları gereği yaptıkları günlük faaliyetlerine etik değerler entegre edilmeye çalışılmıştır. Kamu yöneticileri ve memurlarının günlük işlerine yasal çerçevede entegre edilmesi, çalışanların motivasyonlarına katkı sağlamıştır. Romanya'da Devlet Memurları Ulusal Ajansı tarafından koordinasyonun sağlanması amacıyla, etik danışmanlık ağı kurulmuştur (Viorescu & Nemtoi, 2015, s. 273).

3.10.3. Fransa

Fransız yetkililerin yakın zamana kadar ihbar sistemlerine yönelik tepkisi olumsuz yönde olmuştur. Günümüzde, bu tür sistemlerin uygulanması Fransız Veri Koruma Kurumu ve Fransız Mahkemeleri tarafından izlenmektedir (Eghbal, 2015, s. 19).

Görevini yerine getirirken keşfedilen yolsuzlukla ilgili suçlarda whistleblowing davranışı sergileyen personele yönelik, personelin görevden alınması ya da ayrımcı bir harekete maruz kalması (belirli iş ve eğitimlere erişim engeli) gibi durumlar göz önüne alınarak Fransa'da ihbar İş Kanunu tarafında sınırlı ölçüde düzenlenmiştir. Bu tür durumlarda fesih geçersiz kabul edilmekte ve hükümsüz olmaktadır. (Eghbal, 2015, s. 19)

Whistleblowing prosedürleri; Fransız verilerindeki karar ve yorumlar dikkate alınarak Fransız Veri Koruma Yasası tarafından düzenlenir. Whistleblowing prosedürleri uygulamaya konulmadan önce Koruma Kurumu(CNIL) tarafından ilan edilmektedir. Koruma kurumu tarafından yetkilendirilen birimlerce, prosedürler ilan edilir. Şirketlerde yetkili birimin prosedürleri Korumu Kurumunun tüm hükümleri ile uyumludur. Buna ek olarak, uyarı sistemleri de şirket içinde uygulanacak belirli bir prosedüre tabi olmalıdır. Whistleblower'ların korunmasına yönelik İş Kanununun ilgili hükümleri uygulanır. Bunların kapsamı aday çalışanlar, çalışanlar, kursiyerler ve eski çalışanlar olarak düzenlenmiştir. 2014 yılından itibaren taciz raporları, ayrımcılık, sağlık, güvenlik ve çevre koruma olmak üzere ifşa davranışının kapsadığı alanlar genişletilmiştir. Whistleblower'ların kimliklerini gizlemek yerine açıklamalarına yönelik cesaretlendirme eğilimi mevcuttur (Eghbal, 2015, s. 19).

İşverenler şirkette çalışanlarının sağlık ve güvenliklerini korumak durumundadırlar. Eğer işyerinde taciz olduğuna dair kanıt varsa, işverenin kendisi tarafından kaynaklanan bir kusuru söz konusu olmasa da, işveren sorumlu tutulabilir. Bu durumda çalışana karşı sorumlu olduğu, sağlık ve güvenlik yükümlülüklerini

yerine getirememiş olması gerekçe gösterilmektedir (Eghbal, 2015, s. 20). Eğer bir meslektaşı bir çalışanı taciz ederse ya da baskı uygularsa, işveren tarafında hemen disiplin cezası verilmesi gerekmektedir. Bu durumda tacizci "ahlaki taciz" suçundan iki yıl hapis ve 30.000 Euro para cezası ile karşı karşıya kalabilir (Eghbal, 2015, s. 20).

Fransız İş Kanunu'nun whistleblower'a yönelik sağladığı özel bir kanun bulunmamaktadır. Ancak ifşa davranışı gerçekleştikden sonra whistleblower'a yönelik gerçekleştirilecek misillemeye karşı, whistleblower "adli istifa" ile mahkemeye başvurabilir. Haksız işten çıkarma fiiline yönelik oluşan zararlarını ve kıdem tazminatını talep edebilir (Eghbal, 2015, s. 20).

3.10.4. Hong Kong

Şu anda Hong Kong'da whistleblower'ların korunmasını sağlayan hiçbir yasal mevzuat bulunmamaktadır. Özellikle whistleblower'ları koruyan hiçbir yasa olmamasına rağmen, İstihdam Yönetmeliği kapsamında iş mevzuatı ile ilgili herhangi bir dava yada soruşturmada delil ve bilgi veren çalışan (endüstriyel kazalar ya da iş güvenliği malzemelerinin ihlali gibi) işten çıkarılmaya karşı korunur (Gorham, 2015, s. 23).

Bir çalışanın gizli bilgileri ifşa etmesi açısından bakıldığında korunup korunmayacağına dair karar alınırken, bazı kıstaslar göz önüne alınmaktadır. Ortak yasalara göre bu durumun kamu yarına olup olmadığına bakılır. Açıklamanın, bir mahkeme kararı, yasal bir müfettiş ya da Yolsuzluğa Karşı Bağımsız Komisyon (ICAC)'dan gelen resmi bir talimat ile yapılıp yapılmadığına bakılır. Açıklamanın bir yasaya dayanılarak yapılıp yapılmadığı göz önüne alınır. Örneğin; şüpheli kara para aklama ya da diğer bir açıklama ile Organize ve Ciddi Suçlar Altındaki suçların içerdiği yönetmelik (OSCO), Uyuşturucu Kaçakçılığı Yönetmeliği (DTROP), Birleşmiş Milletler Yönetmeliği (Terörle Mücadele) (UNATMO), Rüşveti Önleme (POBO) ve Bankacılık Yönetmeliği (BO) gibi kamu ve özel sektörde yolsuzluk ve rüşvet davranışlarını açıklamasına ilişkin mevzuat hükümlerinin getirdiği

kısıtlamaların ihlali durumunda çalışanın korunmaya alınması ön görülebilir (Gorham, 2015, s. 23).

Genel olarak bakıldığında bir işverenin tüm çalışanlar için güvenli bir çalışma yeri sağlamak gibi genel bir görevi mevcuttur. Ancak işverenin sorumluluk hali ile ilgili belirli düzenlemeler vardır. Bir çalışan haksız fiil altında meslektaşına karşı herhangi bir zararlı eyleminde şahsen sorumlu olabilir. Örneğin ayrımcılık karşıtı yasalar vb. Ancak bir whistleblower'a karşı yapılmış bir misilleme ile ilgili olarak bireye dayattığı belirli bir sorumluluk bulunmamaktadır. (Gorham, 2015, s. 23). Ayrıca whistleblower'ın görmüş olduğu yıkıcı muameleler ile ilgili özellikle bir yaptırım da bulunmamaktadır (Gorham, 2015, s. 24).

3.10.5. Çin

Çin'in whistleblower'ları koruyucu özel yasaları vardır. Bu mevzuatlar, iş güvenliği denetim yönetmeliği ve Ceza Muhakemesi Hukuku Yönetmeliğinde yer almaktadır (Gorham, 2015, s. 17).

Çin'in kurumsal dolandırıcılık ve yolsuzlukla mücadele amacıyla whistleblower'ların korunmasına yönelik gerçekleştirmiş olduğu politikalar kurumlarda önemli bir rol oynamıştır (Gorham, 2015, s. 17).

Yönetmelik, herhangi bir organizasyon ya da bireyin bir yerel işgücü bürosunda; Çalışma Güvenliği İdaresi bölümünün kanun, yönetmelik ve kararnamelerini ihlal eden eylemleri rapor etme hakkına sahip olduğu öngörülmektedir. İş güvenliği ile ilgili olarak, yasal haklarının işveren tarafından ihlal edildiğini düşünen bir çalışan, bölümüne şikayet etme hakkına sahiptir. Bölüm ihbarcının kimliğini gizli tutmak zorundadır ve güvenilir maddesel kanıtları olduğu takdirde çalışanın ödüllendirilmesini teşvik etmektedir. Yönetmelik, işverenin whistleblower'a yapacağı misilleme hareketine karşı da koruma sağlamaktadır. Misilleme durumlarında bölüm, işveren tarafından eylemin düzeltilmesini isteyecektir.

Fakat hiçbir ceza yada diğer idari cezalar belirtilmemiştir. Ayrıca Çin iş yasaları uyarınca, herhangi bir nedenle işten çıkarma yasal gerekçelere dayalı olmalıdır. Yasal dayanak olmadan herhangi bir fesih yasa dışı olarak kabul edilir ve işverenin çalışanın mağduriyetini telafi etmesini ve yeniden istihdamının sağlanmasını gerektirir. Aynı zamanda yalan beyanları engellemek için, asılsız ihbar yerine resmi şikayetleri zorunlu kılmıştır. Ayrıca yalan yere bir suçlama mevcutsa, olası sorumluluğu whistleblower'a bildirilir. Borsada işlem gören şirketler için de kurumsal temel standartlar önerilmektedir. Bu standartlarda, bir kuruluşun, ihbar ve ihbarcı koruma mekanizmalarının kurulması için gerekli bir ihbar hattı oluşturması ve ihbar işleme prosedürlerinin, neler olduğu, zaman sınırlamaları ve gereksinimleri belirtilmektedir (Gorham, 2015, s. 17).

Ceza muhakemesi altında yer alan düzenlemeler şöyledir: Kamu güvenliğinden sorumlu otoritelere suç ve şüphelerin açıklanması ile yasa, yönetmelik ve kurallara karşı işverenin ihlalinin açıklanmasıdır (Gorham, 2015, s. 18).

3.10.6. Avustralya

Avustralya'da whistleblowing yasaları parça parça çeşitli mevzuatların içinde farklı amaçlar ile eklenmiştir (Ball, 2015, s. 11). Mevzuatlardaki içerikler, işverenin whistleblower'lara karşı haksız eylemlerini yada çalışanın işten atılmasını önleyici maddeler bulunmaktadır. Whistleblower'ın farklı durumlarda korunmasını bir dizi tüzük aracılığı makul bir seviyede tutar. Buna yönelik olarak bulunan ana hükümler şöyledir (Ball, 2015, s. 11):

2001 Şirketler Yasası; şirketler mevzuatına yapılan ihlalleri iyi niyetli olarak açığa çıkaran şirket görevlileri, çalışanları ve işle ilgili müteahhitleri koruyan hükümler bulunmaktadır (Ball, 2015, s. 11).

İş sağlığı ve güvenliği eylemleri; işyeri güvenliği ile ilgili sorun ve endişelerini açıklayan çalışanlara karşı yapılacak her türlü misillemeyi yasaklayan yargı bulunmaktadır (Ball, 2015, s. 11).

Kamu yararına aydınlatma eylemi (2013); kamu sektöründe usulsüzlük ve kötü yönetime dair açıklamaların yapıldığı eylemleri kapsar. İş yerinde ve yasal sorumluluk kapsamında açıklama yapan insanların misillemeye karşı korunmasını içerir (Ball, 2015, s. 11).

Eyalet ve Bölge Mevzuatı (Bilgilendirme Yasası, Kamu Çıkarı Bilgilendirme Yasası veya Whistleblower Koruma Yasası olarak da adlandırılır); devleti, kamu sektörünü etkileyen görevi kötüye kullanma ve kötü yönetime ilişkin korunan açıklamalar yapılabilmesine ilişkin işlemleri kapsar. İş yerinde yasal sorumluluğa karşı açıklamalar yapan insanların misillemeye karşı korunmasını sağlar (Ball, 2015, s. 11).

Kayıtlı Kuruluşlar Yasası 2009; medeni ve cezai sorumluluk ve hakaret kapsamında kanunlardan birinin ihlalini açıklayanlara ilişkin misillemelerde sendika üyelerini, çalışanları ve memurları korumaktadır (Ball, 2015, s. 11).

Bununla birlikte şirketler yasası genellikle whistleblower'lar ile ilgili özel sektörde mevzuatın en sık kullanılan parçasıdır. Şirketler yasası altında çalışan açıklama yapmamış ve kurban edilmiş ise şirketlerin olası mevzuata aykırılıkları doğrultusunda bireysel tazminat ödemeye mahkum edilebilir (Ball, 2015, s. 12).

3.10.7. Türkiye

İş hukuku açısından çalışanın sadakat borcu MK. 2. Maddesinde yer alan dürüstlük kuralına dayandırılmaktadır. Sadakat borcunun kapsamına bakıldığında iş yerini zarara uğratacak davranışlarda bulunulmaması konunun içeriğine girmektedir (Aydın, 2002-2003, s. 80-84). Yargıtaya göre ise; *Sadakat yükümlülüğü, sözleşmenin*

taraflarına sözleşme ilişkisinden doğan borçların ifasında, karşı tarafın şahsına, mülkiyetine ve hukuken korunan diğer varlıklarına zarar vermeme, keza sözleşme ilişkisinin kapsamı dışında sözleşme ile güdülen amacı tehlikeye sokacak özellikle karşılıklı duyulan güveni sarsacak her türlü davranıştan kaçınma yükümlülüğünü yüklemektedir." (Yıldırım, 2014, s. 15).

Ancak bu durumu makro ve mikro açıdan incelemek gerekmektedir. Burada rekabet etmeme ve sır saklama borçları sadakat borcu kapsamında değerlendirilirken makro ve mikro ayrıma gidilmesi gerekmektedir. Saklanması gereken sırlar kapsamında ticari bilgiler, üretim yöntem ve süreçlerini içeren bilgilerdir ve bunlara işçinin meşru yada gayri meşru yollardan hangisi ile bu bilgilere ulaştığı önem taşımamaktadır. Ancak burada ayrıma gidilmesi gereken durum işçinin öğrendiği sırların kanunlara ve hukuka aykırı bilgileri içerip içermediğidir. İşverenin belgelerde sahtecilik yapması, yolsuzluk, araştırmalarda insan sağlığını etkileyen bulgular içerdiğini öğrendiği halde ürünün satışlarının yapıldığının öğrenilmesi örnek olarak verilebilir. Bu etik dışı davranışların işçinin sadakat borcuna aykırılık oluşturup oluşturmadığının tartışılması gerekmektedir. İşte bu durumda durumu makro ve mikro açıdan inceleme gereği duyulmaktadır. Kamu yararının gözetilmesi gibi makro bir yararın yanında sadakat borcu olarak adlandırılan mikro yararın küçük kalacağı belirtilebilir. Ancak TTK'da bilgilerin ifşasına yönelik net bir ayrıma gidilmemiştir. Ayrıca bilgi uçuran işçinin ne şekilde korunacağına yönelik net açıklayıcı bir bilgi bulunmamaktadır (Aydın, 2002-2003, s. 80-84). Bununla birlikte, ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) 158 nolu sözleşmesinde hizmet ilişkisine iş veren tarafından son verilmesine ilişkin maddeleri içermektedir (Mızrak, 2016). Bu sözleşmenin 5. Maddesinde iş akdine son verme için geçerli olmayan maddeler listesinde "*işvereni şikayet etmek veya işveren aleyhine mevzuata aykırılık iddiasıyla başlatılmış sürece katılım veya işveren aleyhine idari makamlar nezdinde müracaatta bulunmak"* maddesi eklenmiştir (ILO Uluslararası Çalışma Örgütü, 2016).

3.11. Literatür Sonuçları (Whistleblowing – Liderlik – Örgütsel Güven)

Liu vd. (2015), "Otantik liderlik ve Whisleblowing: Kişisel Kimlik ve Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü" adlı çalışmasında otantik liderliğin whistleblowing davranışına etkisini araştırmışlardır. Sonuçlar otantik liderlik ile whitleblowing davranışı arasında aynı yönlü bir ilişki olduğudur. Ayrıca takımdaki psikolojik güven ve kişisel kimlikte aracı rol üstlenmiştir. Özellikle otantik liderlerin psikolojik güven iklimini inşa ederek içsel whistleblowing davranışını destekleyici bir rol oynadığı görülmüştür. Güvenilir işleyiş ve davranışsal bütünlük, içsel whistleblowing'e başvuran çalışanların grup içinde hain muamelesi görme riskini önlemede otantik liderlere yardımcı olmaktadır. Çalışanlar, daha düşük bir güvendense daha yüksek güven düzeyine sahip olduklarında, whistleblower'ların algıladıkları risk daha düşük olacaktır. Otantik liderler, içsel whistleblowing için grup üyeleri arasında bir güven iklimi oluşturmaktadır. Otantik liderler, whistleblowing davranışında bir göstergeç olmaktadır (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 116).

Kaptein (2011), Dışsal Whistleblowing Eylemsizliği: Gözlemlenen Hatalı Davranış Gösteren Kişilere Yönelik Olarak Çalışanların Yanıtları Üzerinde Örgütlerin Etik Kültürlerinin Etkisi" adlı çalışmasında etik kültürün whistleblowing üzerindeki etkisini incelemiştir. Veriler Amerika'da en az 200 kişiyi istihdam eden on beş farklı sektörde çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmada 10.395 kişiye ulaşılmış olup 5065 geçerli anket üzerinden veriler analiz edilmiştir. Beklendiği gibi, yönetime rapor verme ve yerel yönetim denkliği arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Dışsal whistleblowing ve şirket içi ihbar hattı bulunması ile arasındaki ilişki ise negatif yönde bulunmuştur. Genel olarak çıkan sonuçlar şu şeklide özetlenebilir: üst düzey yönetimin uyumlu olması ile dışsal whistleblowing arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yönetimin şeffaflığı ve dışsal whistleblowing arasında aynı yönde bir ilişki vardır. Bulgular genel olarak, kurum içi şeffaflık arttıkça, çalışanların kurum içi raporlamaya daha meyilli oldukları ve bunun sonucu olarak da dışsal whistleblowing davranışını seçme eğiliminin düştüğü görülmektedir (Kaptein, 2011, s. 524-525).

Sayğan ve Bedük (2013), "Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama" adlı çalışmasında Whistleblowing ve etik iklim arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını araştırmak için coğrafi bölgeler itibariyle her bölgede bulunan devlet üniversitelerinden kolayda örnekleme yolu ile görevli olan 123 araştırma görevlisi üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre; etik iklim ile whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak etik eklimin alt boyutu olan yardımsever etik iklim ile whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yardımsever etik iklimin kurumda varlığını algılayan bir araştırma görevlisinin, etik dışı bir olayı ifşa etme eyleminin bu algıdan etkilenebileceği belirtilmiştir (Sayğan & Bedük, 2013, s. 18).

Nayır (2012) "Kurumsal Etik ve Whistleblowing" adlı çalışmasında 237'si özel sektör, 404'ü kamu çalışanından oluşan grup üzerinde çalışmasını tamamlamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre özel sektör çalışanlarının uygunsuz durumların ifşasında dış ihbar kanallarına yöneldiklerini saptamıştır. Yaş arttıkça iç ihbar kanallarını kullanma eğiliminin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Adını vererek (aleni) ihbar yolunu seçenlerin oranı %47 iken zımni(anonim) olarak ihbarı tercih edenlerin oranı biraz daha fazla olarak belirtilmiştir. Ayrıca çalışanlar bireyci ve toplulukçu özelliklerine göre de ifşa davranışındaki tutumları dikkate alındığında, bireyci kişilerin daha çok iç ihbar kanallarını kullandıkları saptanmıştır (Nayır, 2012, s. 67-74).

Candan ve Kaya (2015) "İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma" adlı çalışmasında çalışanların örgütsel destek algılarının ihbarcılık davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek üzere 64 maliye çalışanının üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada algılanan örgütsel desteğin alt boyutu olan yönetim desteğinden kaynaklı olarak içsel whistleblowing davranışına eğilim gösterdikleri saptanmıştır. Demografik özellikler açısından incelendiğinde bekar çalışanların evli olanlara göre whistleblowing davranışına daha fazla eğilim gösterdikleri belirlenmiştir. Çalışmanın korelasyon analizleri incelendiğinde yaş ve içsel

whistleblowing davranışı arasında ters yönlü, hizmet süresi ve içsel whistleblowing arasında ters yönlü, yönetim desteği ile dışsal whistleblowing arasında zayıf ve ters yönlü, yönetim desteği ve içsel whistleblowing arasında zayıf ve aynı yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuçlardan hareketle yaş arttıkça içsel whistleblowing davranışının azaldığı, hizmet süresi yüksek olan çalışanların içsel whistleblowing eğilimlerinin azaldığı, algılanan yönetim desteği düzeyleri yüksek olan çalışanların dışsal whistleblowing eğilimi azalırken, içsel whistleblowing eğiliminin arttığı belirlenmiştir (Candan & Kaya, 2015, s. 324).

Tariq (2017) Whistleblowing niyetinde etik liderliğin rolünü incelediği tezini Pakistanda bankacılık sektöründe beyaz yakalı 180 çalışana uygulamıştır ve etik liderlik tarzının whistleblowing davranışını da arttırdığı görülmüştür. (Tariq, 2017, s. 41).

Sağnak (2017), etik liderlik ve öğretmenlerin ses davranışını incelediği çalışmasında rastgele seçilen 25 ilköğretim okulunda 342 öğretmen üzerinde uygulamıştır. Etik liderliğin öğretmenlerin ses davranışını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur (Sağnak, 2017, s. 1101).

Su, Kan ve Yang'ın muhasebe etiğinin kültürler arasındaki farkını araştırmak amacıyla muhasebe öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada Tayvanlı öğrenciler ile Amerika Birleşik Devletleri'nde karşılaştırmalı olarak yürütülmüştür. Kültürler arasında ve cinsiyet değişkenine de bağlı olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışmanın sonuçları Tayvanlı muhasebe öğrencileri ile ABD'li muhasebe öğrencileri arasında whistleblowing davranışı açısından farklılıklar bulunmuştur. Etik olmayan durumlarda kollektivist toplumdan gelen, yüksek güç mesafesinin olduğu ve güçlü bir şekilde belirsizlikten kaçınma eğiliminin görüldüğü toplumum üyelerinin ifşa davranışından sakındıklarını doğrulamıştır. Ayrıca erkek öğrenciler iş güvencesi konusunda kız öğrencilere göre daha fazla endişe duymaktadırlar ve kız öğrencilere göre whistleblowing davranışından kaçınma eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir. Bu durumu erkek öğrencilerin metaryalizm, başarı ve

paraya değer verme eğilimlerine bağlamıştır. ABD'li öğrencilerin Tayvanlı öğrencilere göre etik dışı faaliyetleri ifşa etme eğilimleri daha yüksek çıkmıştır (Su, Kan, & Yang, 2010, s. 178-179).

Wahn (1993), "Örgütsel Bağımlılık ve Örgütsel Baskılara Uyum Sağlamak İçin Etik Dışı Davranma Olasılığı" üzerine yazdığı makalesinde Kanada'da 565 insan kaynakları profesyonelleri üzerinden tamamlanan ankette istihdam kuruluşlarına bağımlı olan bireylerin, kuruluşlardaki baskılar sonucu etik olmayan davranışları sergileme olasılığının daha yüksek çıktığını göstermiştir (Wahn, 1993, s. 245).

Seifert vd. (2014) yapmış olduğu, "Güven, Örgütsel Adalet ve Whistleblowing: Bir Araştırma Notu" isimli çalışmayı 226 iç denetçi ve 221 işletmenin muhasebecileri üzerinde uygulamışlardır. Ankete katılanların yaş ortalaması 45 çıkarken, deneyimleri 20 yıl civarındadır. Çalışma sonucunda amire ve organizasyona olan güvenin içsel whistleblowing sürecinde aracı bir rol oynadığı ortaya konulmuştur. Whistleblowing davranışının sadece organizasyona olan güven düzeyi yüksek iken ortaya çıktığı görülmüştür. Sadece gözetmene olan güven ile karşılaştırıldığında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak süpervizör ve örgüte güven beraber en üst düzeyde gerçekleştiğinde whistleblowing davranışı gösterme olasılığının yüksek olduğu belirlenmiştir. (Seifert, Stammerjohan, & Martin, 2014, s. 165-166). Ayrıca örgütsel adalet açısından sonuçlar incelendiğinde, whistleblowing davranışının adil sonuç, adil etkileşim ve adil prosedürde en yüksek düzeyde çıktığı saptanmıştır. Örgütsel adalet düzeyi arttıkça, çalışanların whistleblowing davranışının da görülme olasılığının ortaya çıktığı görülmektedir (Seifert, Stammerjohan, & Martin, 2014, s. 163).

Park vd.(2007) yılında yapmış olduğu, " Whistleblowing'in farklı Şekillerinde Kültürel Yönelimler ve Tutumlar: Güney Kore, Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması" isimli çalışmayı gönüllü katılım sağlayan 759 üniversite öğrencisi arasında yapılmıştır. Araştırma 284 Güney Kore, 230 Türk ve 245 İngiliz öğrenci üzerinde anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Her üç örnek karşılaştırıldığında

whistleblowing'in resmi, anonim ve içsel ihbar şekillerinde uyruk ve kültürel yönelim açısından farklılıklar çıkmıştır (Park, Blenkinsopp, Oktem, & Omurgonulsen, 2008, s. 928). Yatay bireycilik, içsel, formel ve informel whistleblowing ile pozitif yönlü çıkmıştır. Dikey bireycilik ise içsel whistleblowing ile negatif yönde ilişkili iken informal ve anonim whistleblowing ile pozitif yönlü çıkmıştır. Yatay bireycilik anonim whistleblowing ile pozitif yönde ilişkili iken dikey bireycilik içsel, formal ve informal whistleblowing ile pozitif yönde ilişkilidir (Park, Blenkinsopp, Oktem, & Omurgonulsen, 2008, s. 934). Türk örnekleminde dikey kollektivizm ve anonim whistleblowing arasında yüksek korelasyon bulunmuştur. Whistleblowing davranışında İngiliz ve Türk örnekler arasında zıt bir davranış şekli tespit edilmiştir. Türk ve Güney Kore örnekleri arasında dışsal whistleblowing için benzer sonuçlar çıkmıştır (Park, Blenkinsopp, Oktem, & Omurgonulsen, 2008, s. 937). Anonim whistleblowing'in Türkiye ve İngiltere'de, Güney Kore'ye göre daha az tercih edildiği sonucuna ulaşılmıştır (Park, Blenkinsopp, Oktem, & Omurgonulsen, 2008, s. 937).

Bakar (2012), tarafından "Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama" isimli yüksek lisans tezinde Sağlık Bakanlığına bağlı 4 farklı hastanede hasta güvenliği kültürünün ne ölçüde geliştiğini ölçemeye yönelik anket yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Hastanelerde çalışan 211 kişi üzerinden yöntem uygulanmıştır. Hata karşısında gösterilen davranış biçiminde en yüksek yanıt oranı hastane içindeki resmi kananların kullanılarak raporlama eğiliminin gerçekleştirildiği belirtilmiştir. En olumsuz bakış açısı ise en düşük değeri alan ifadenin "*görmediğimi, haberim olmadığını iddia ederdim*" cümlesine verilen yanıt olduğu belirtilmiştir (Bakar, 2012, s. 69). Demografik özelliklere bakıldığında ise görev süresi 1yıldan daha az olan çalışanların raporlama konusuna ilişkin olan olumlu eğilimleri görev süresi 1-10 yıl olan çalışanlara göre daha olumlu olarak belirtilmiştir. Ayrıca birim işleyiş algısına yönelik algı puanları arttıkça raporlanan olay sayısında azalma olduğu saptanmıştır. Çalışmanın genel sonucu sağlık sektöründe meydana gelen etik dışı olayların ifşa edilmesinde oran oldukça düşük çıkmıştır. Çalışanların mesleki sadakati yüksek olmasına rağmen yapılan hataların kendileri açısından ileride olumsuz bir geri dönüşe

sebep olacağı gerekçesi ile raporlamadan kaçınma eğilimi gösterdikleri belirtilmiştir (Bakar, 2012, s. 74).

Taş (2015) tarafından "Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin İzharcılık (Whistleblowing) Tutumları Üzerine Bir Çalışma" isimli yüksek lisans tezinde hemşirelerin etik tutumları ile whistleblowing eylemleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma Isparta il merkezinde faaliyet gösteren 4 devlet hastanesi ve 1 üniversite hastanesinde çalışan toplam 280 hemşire üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada, özel hastanede çalışanlarda içsel whistleblowing türünün, kamu sektörüne göre daha fazla gerçekleştiği belirtilmiştir. Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin içsel whistleblowing'i tercih etmelerinin sebebi örgütsel güven düzeyinin yüksek olması ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca kamu ve özelde çalışan hemşirelerin dışsal whistleblowing eylemini anonim whistleblowing eylemine göre daha fazla tercih ettikleri belirtilmiştir. Ancak özel hastanelerde çalışan hemşirelerin kamuda çalışan meslektaşlarına göre anonim whistleblowing türünü daha fazla tercih ettikleri belirlenmiştir. Genel olarak özel hastane çalışanlarının hem içsel hem de anonim whistleblowing türünü tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Taş, 2015, s. 74-75).

Cassematis ve Wortley'in "Whistleblower'ların Tahmini yada Gözlemlerin Raporlanıp Raporlanmamasında Kişisel ve Durumsal Faktörlerin Rolü" adlı makalesinde Avusturalya'da kamu sektöründe çalışan kişiler üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Sonuçlar, çalışanlardan herhangi birinin whistleblower konumunda olabileceğini göstermektedir. Whistleblower'ları sınıflandırmada en etkili değişken haksızlık algısının yansıtılan bir şekli olarak ifade edilmiştir. İhbar eyleminde bireysel insiyatif rol oynamaktadır. Haksızlığa kişisel mağduriyet üzerinden bakılmaktadır. İhbar işlemi yapıldığında misilleme korkusu gözardı edilmektedir. Ancak raporlama kararlarına katkı gelmiyor ise katılımcılar sessizliği tercih etmişlerdir (Cassematis & Wortley, 2013, s. 630).

Lowry, vd. (2013) "Online Raporlama Sistemlerinin Kullanımı ve Whistleblowing" adlı araştırmalarında yöneticiler ile whistleblower'lar arasında

pozitif iletişim yolu ile güvenin inşa edilebileceğini belirtmişlerdir. Güven kazanmak zor olduğundan dolayı itibarın yavaş yavaş geliştirilmesi güvenin inşasında önemlidir. Ayrıca bireylerin önceki kurumlarındaki whistleblower girişimleri sonucunda kazanmış oldukları olumlu yada olumsuz deneyimler de whistleblowing üzerinde etkili olmaktadır (Lowry, Moody, Galletta, & Vance, 2013, s. 158).

Jackson vd. (2010) "Hemşirelikte İşyerinde Whistleblowing ve İş Yeri İlişkilerinde Dava ve İntikam Üzerine Kalitatif Bir Araştırma" adlı çalışmasında ulaştığı sonuçlar ifşa davranışının iş yerinde düşmanlıkla sonuçlandığı yönünde olmuştur. Whistleblowing'in çalışma ilişkileri üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermiştir. En çarpıcı yönü ise mesai arkadaşları ile ilişkilerinde kayıplar yaşanması şeklinde sonuçlanmıştır. Bir çok katılımcı, işyeri ile ilişkilerinin tamir edilemeyecek şekilde hasar gördüğünü belirtmiştir. Bulgular dört bölümde kümelenmiştir:

> İşe geri dönmeden bırakmak: Personel sizi sevmiyor.
> Şımarık mesai arkadaşları ile ilişkiler: Benim ve meslektaşlarım arasındaki engeldir
> Zorbalık ve hariçleme: Sadece kendi rütbelerindekileri ile yakın ilişkiler
> Uzmanlararası hasar gören ilişkiler: Olaydan sonra doktorların güvenini yitirme (Jackson, ve diğerleri, 2010, s. 37).

İfşa eyleminin üzerine whistleblower'lar ile meslektaşları arasındaki ilişkilerin dışlanma ve zorbalık derecesine varan ölçüde kötüleşmeye başladığı tespit edilmiştir. Dışlama ve aleni bir düşmanlık davranışı sergilendiği tespit edilmiştir. Personelin yarısı whistleblowing davranışını desteklemiş ancak sessiz kalmayı tercih ederken, davranışı desteklemeyen diğer personel ise meslektaşlarına karşı düşmanca eylemler içinde bulunmuştur. Bunu bilgi iletimlerinde kesintiye gidilmesi, iş yerinde görmezden gelinmesi, izole edilmesi ve yalnızlık duygusuna itilmesi şeklinde davranışlarına yansımıştır (Jackson, ve diğerleri, 2010, s. 39).

Curtis ve Taylor (2009) "Kamu muhasebesi alanında Whistleblowing: Durumsallık Bağlamında Kimliğin Gizliliği ve Kişisel Özelliklerin Etkisi" ni araştırdıkları çalışmalarında 122 adet denetçi ile bağımsız senaryolar üzerinden araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Kimliğin açıklandığı durumlarda etik dışı davranışları raporlama olasılığının daha düşük olduğu belirtilmiştir. Denetim standartlarında bir ihlali raporlama olasılıkları korunan kimlik uygulaması ile daha yüksek çıkmıştır. Kişisel özellikler de (kontrol eğrisi ve etik tarz) ihbar davranışının önemli öncülleri olarak belirtilmiştir. İç kontrol odağına sahip olan bireylerin whistleblowing'e daha yatkın olacağı tespit edilmiştir. Etik tarzı iradesi yüksek olan bireylerin de whistleblowing'e yatkın olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Etik tarz, bireylerin daha çok aleni ya da zımni raporlama faaliyetleri ile ilişki bulunmuştur (Curtis & Taylor, 2009, s. 206,210).

Taiwo (2015) "Nijerya'da Kamu Sektöründe Örgütsel Performans Uygulamalarının Whistleblowing'e Etkileri: Logos ve Ogun State' de seçilen Yerel Hükümet Üzerine Ampirik Gerçekler" isimli çalışmasında çalışanların organizasyon içindeki etik dışı uygulamaları dış organlara bildirme konusunda endişe duymadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın sonucunda kamu kuruluşlarında whistleblowing ikliminin oluşturulmasının ve çalışanların bu konuda cesaretlendirilmesinin gerekliliğine değinilmiştir. Whistleblower'ların korunmasına yönelik olarak maddelerin varlığı ile kamu kurumlarının performansları arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kamuda etik olmayan olayları açıklanması ile kamu performansları arasında aynı bir ilişki tespit edilmiştir (Taiwo, 2015, s. 52-54).

Park, Regh ve Lee'nin (2005) "Whistleblowing Üzerinde Kollektivizm ve Konfüçyüsün Etik Değerlerinin Etkisi: Güney Kore'de Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Çalışma"adlı makalesinde Konfüçyüs felsefesinin etik ihbar süreçleri üzerinde etkili bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kollektivizmin etkileri açısından ise dikey kolektivizmin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Kollektivizmin whistleblowing niyetini bastırma eğilimi gösterdiği hipotezini desteklememektedir. Çalışmada kollektivizm yüksek çıkmasına rağmen, hatalı davranış gösterenler karşısında sessiz

kalma olasılığının düşük olduğu tespit edilmiştir (Park, Rehg, & Lee, 2005, s. 400-401).

Sprinks (2013) hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir ankette konu ile ilgili ankete katılım oranı %64 olarak çıkmıştır. %24'ü whistleblowing davranışını gerçekleştirme konusunda cesaretlerinin kırıldığını ve bu konuda endişe duyduklarını belirtmişlerdir. %54'ü bu davranışın kariyerlerine zarar vereceğini ve bu sebeple mağdur duruma düşmekten korktuklarını belirtmişlerdir. Neredeyse yarısı ise (%44'lük kısmı) etik ya da yasa dışı bir davranışı bildirmeden önce iki kere düşünmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Çalıştıkları organizasyonun etik ve yasadışı davranışlarını bildirmelerini destekleyici bir yapıyı desteklemeleri ve bu doğrultuda politika hazırlamaları gerektiğini söylemişlerdir. Whistleblower'ların kaygılarını giderici bir yaklaşım tarzı benimsenmesi gerektiği üzerinde görüş belirtmişlerdir (Sprinks, 2013, s. 11).

Beim, Hirsch ve Kastellec (2014) "Yargıdaki Hiyerarşide Uyum ve Whistleblowing" konusunu inceledikleri çalışmalarında Whistleblower'ların uyum, muhalefet ve değerlendirme davranışının karşıt düşünce sınırında olmasının etkisini incelemişlerdir. Muhalefet olasılığının sıfır olduğu noktada gerçek denge davranışı gözlenmiştir. Whistleblower ve yargı ilişkisinde, whistleblower mahkeme ile müttefik olarak adlandırılmıştır (Beim, Hirsch, & Kastellec, 2014, s. 913-915).

Heumann vd. (2014) çalışmasında whistleblower'ların kişilik, motivasyon, iddia konularına göre geniş kapsamda ele alınarak değerlendirilebileceğinden bahsetmektedir. Çalışmasında, whistleblower'lar çeşitli durumlara göre çalışanlar tarafından derecelendirilmiştir. Buna göre araştırmada çıkan ifadeler şu şekildedir: "cesur bir ahlaki duruş sergileyen insanlar", "whistlebowerlar çoğunlukta iyi niyetli olarak davranan kişiler" ve "çoğu çalışan gibi organizasyondan hoşnutsuz kişiler" olarak ifadeler kullanmışlardır. Motivasyon açısından da değişik bir duruş sergilemektedirler. Bazıları whistleblower'ları "kaçık" olarak nitelerken bazıları ise "kahramanca bir davranış şekli" olarak gördüğünü belirtmektedir. Cevaplayıcılardan

%20'si whistleblower'ları kahraman olarak görürken, %20'si yine kaçık olarak tanımlamış ve geri kalan %60'lık kesim ise emin olmadığını belirtmiştir (Heumann, Friedes, Cassak, Wright, & Joshi, 2014, s. 37-38).

Katz vd. (2012) "Organizasyonlarda Whistleblowing: Davaların Etkileri" çalışmasında kendi çalışmaları ile diğer çalışmaları karşılaştırarak gitmişlerdir. Konuya cinsiyet açısından yaklaştıklarında diğer araştırma sonuçları kadınların cinsel taciz ve misilleme (fesih, maaş kesintisi, fiziksel şiddet tehditleri) ile daha fazla karşı karşıya kaldığını gösteren dosyanın mevcut olduğunu söylerken, kendi çalışmalarında bu sonucu teyit edememişlerdir. Davaların %58'inde whistleblower'ların erkek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan tipi açısından incelendiğinde geçmiş çalışmalarda avukatlar ve öğretmenler misilleme hareketini gerçekleştirirken, muhasebecilerin ise ifşa davranışını gerçekleştirme olasılığının daha az olduğu belirtilmiştir. Yönetici konumunda olmayanların ifşa etmeye daha fazla eğilim gösterdiği belirlenmiştir. Yasal çevre açısından bakıldığında whistleblower'ların %35.7'sinin özel olarak korunduğu tespit edilmiştir fakat %33'ü yine misilleme ile karşılaşmıştır (Katz, Van, & Lopez, 2012, s. 13-14).

Lopez, Lavan ve Katz'ın (2014) "Organizasyonlarda Whistleblowing: Açılan Davalara Dayalı Analiz" adlı çalışmasında ayrımcılık yasalarının varlığının whistleblowing'in çalışan lehine sonuçlanabileceğini göstermiştir. Güvenliklerini de tehdit eden bir durum ortaya çıktıklarında bireylerin açılan davalarda başarılı olma şansını arttırdığını belirtmişlerdir (Lopez, Lavan, & Katz, 2014, s. 294).

Pittroff (2014) "Meşruiyet Teorisi ve Whistleblowing Sistemi: Alman Organizasyonlarda Whistleblowing Sistemleri Üzerine Bir Uygulama" çalışmasında 85 organizasyondan sadece 36'sı (%42.35) whistleblowing sistemi bulunduğunu belirtmiştir. Sonuçlar örgütlerde kalıplaşmış bir whistleblowing sistemi olmadığını göstermiştir. Alıcının bilgiye aşinalığı ve erişimi whistleblowing ile muhattap olma derecesini arttırmaktadır (Pittroff, 2014, s. 410).

Yılmaz (2015), "Öğretmenlerin örgütsel farkındalık ve örgütsel güven algıları ile okulların örgütsel etkililik düzeyleri" ni incelediği tezinde öğretmenlerin müdüre güven ve meslektaşlara güven algılarının yaş, cinsiyet ve eğitim değişkenlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak çalışma yılına göre güven boyutu incelendiğinde müdüre güven alt boyutunun çalışılan okula göre farklılaştığı ve 21 yıl ve üstü öğretmenler lehine bir güven artışı söz konusu olmuştur. Müdüre güven ve meslektaşlara güven algıları arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Aynı zamanda müdüre duyulan güven ile müdüre duyulan ilişkin farkındalık düzeyleri arttığında, öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algılarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz K. , 2015, s. 111).

Yanık (2014), "Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü" nü incelediği tezinde ahlaki liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa direkt etkisi olmadığı, örgütsel güven algısı aracılığıyla aktarılan dolaylı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Ahlaki liderlik ile çalışanların örgütsel güven algıları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre ahlaki liderlik davranışının örgütsel adalet algısını ve örgütsel güven algısını olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Yanık, 2014, s. 265-268).

Yazıcıoğlu (2015), "Eğitimcilerde örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (Bursa örneği)" ni incelediği tezinde örgütsel güven düzeyinin genel soru bazında yüksek olarak çıktığı görülmüştür. Cevaplara soru bazında kabul yüzdelikleri şeklinde yer verilmiştir. Çalıştıkları okulda bilgilerin tam ve doğru aktarıldığına olan inançları %76.5, herşeyin açık yürütüldüğü ve gizli saklı uygulamaların olmadığına dair inançları %65.9, yöneticileri ile iletişim kanallarının her zaman açık olduğuna ilişkin görüşleri %82.6, disiplin ile ilgili uygulamaların haklı ve gerekli olduğu durumlarda uygulandığı konusundaki inançları ise %75, alınan kararlarda hakkaniyetin gözetildiğine ilişkin inançları ise %68.9 olarak çıkmıştır. Sonuç olarak eğitim

sektöründe örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu kanısına varıldığı söylenilebilir (Yazıcıoğlu, 2015, s. 104).

Kılıç (2015), "Otantik liderlik ve örgütsel güven – bir uygulama" konusunu incelediği tezinde, Erzincan Üniversitesinde görev yapan akademik personel anakütle olarak alınmıştır. İlgili çalışmada otantik liderlik algısı yüksek olan çalışanların örgütsel güven algılarının da yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Demografik özelliklerin de incelendiği çalışmada yaş, cinsiyet ve kıdem özelliklerinin otantik liderlik algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Aynı şekilde yaş ve kıdem açısından incelenen örgütsel güven düzeyleri arasında da farklılıklar çıkmamıştır (Kılıç, 2015, s. 112).

Gümüş (2010), "Liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma" başlıklı tezinde, Manisa'da elektronik ve beyaz eşya sektöründe varlık gösteren bir işletmede çoğunluğunu mavi yakalının oluşturduğu 157 çalışan üzerinde araştırmasını yapmıştır. Liderlik tiplerinden etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tipleri ele alınmış ve örgütsel güveni pozitif yönlü olarak etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Gümüş, 2010, s. 80).

Gökçay (2011), "Liderlik tarzı, güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki"yi incelediği tezinde özel sektörde bulunan altı farklı firmadan toplam 350 çalışan üzerinde uyguladığı anketinde dönüşümcü liderlik ile yöneticiye güven arasında pozitif yönde bir ilişki mevcut iken etkileşimsel liderlik ile yöneticiye güven arasında bir ilişki bulunmadığı ve serbestiyetçi liderlik tarzı ile yöneticiye güven arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Ayrıca yöneticiye güvenin, serbestiyetçi liderlik, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi ara değişken olduğu belirlenmiştir (Gökçay, 2011, s. 2).

Yılmaz (2006), "Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik ve bazı değişkenler açısından incelenmesi" başlıklı tezinin örneklemi 2432 öğretmenden oluşmaktadır. Örgütsel güvenin alt boyutu olarak ele alınan çalışanlara

duyarlılık, çalışmada etik liderliğin alt boyutu olarak gösterilen iklimsel etiğin, karar vermede etik ve iletişimsel etiği anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Etik liderliğin, yöneticiye olan güveni olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Etik liderliğin yöneticiye güveni etkileme dereceleri ise, sırası ile iletişimsel etik, davranışsal etik ve karar vermede etik davranılması şeklindedir (Yılmaz E. , 2006, s. 116-118).

Kılınç (2010), "Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin yaşadıkları örgütsel güven ve yıldırma arasındaki"yi incelediği tezinde etik liderliğin örgütsel güven üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Örgütsel güvenin yıldırma üzerinde etik liderliğe göre daha etkili bir yordayıcı olduğu sonucuna varılmıştır. (Kılınç, 2010). Bu sonuçtan yola çıkılarak örgütsel güvenin varlığının whistleblowing davranışını da teşvik ettiği sonucuna ulaşılabilir. Bunun sebebi ise yıldırma hareketinin whistleblowing davranışı sonucunda da ortaya çıkabileceği varsayıldığından örgütte oluşabilecek bir suskunluk sarmalının da önüne geçebileceği ve whistleblowing iklimini teşvik edici ve destekleyici bir görevi olduğu sonucuna varılabilir.

Uzun (2011), "Liderlik stilleri ile örgütsel güven ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki"yi incelediği tezinde 40 ilköğretim okulundan toplam 290 öğretmen üzerinden verileri toplamıştır. Araştırmada yöneticiye güven boyutunun yüksek olduğunda, öğretmenlerin kendilerini güvenli bir ortamda hissetmesini sağladığı ve adanmışlık eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, öğretmenlerin okulda çalıştığı süre ile mesleki kıdemleri arttıkça okul müdürlerine olan güven arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kıdem ve çalışma süresi arttıkça okul müdürüne (yöneticiye) olan güven azalmıştır (Uzun , 2011, s. 46).

Şevik (2012), "İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki"nin incelendiği tezinde anket Yalova'da görev yapan 300 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlik ile güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Etkileşimci liderlik ile yöneticiye güven arasında da pozitif

yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ilköğretim okullarındaki yöneticilerin daha çok etkileşimsel yöneticilik tipini gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin örgüte güvenlerinin yöneticiye güvenlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin erkeklere göre örgüte ve lidere güven düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Şevik, 2012, s. 2-65).

Özyiğit (2012), "İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul müdürlerine duydukları güven ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki"yi incelediği tezinde İstanbul Anadolu yakasında görev yapan 300 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmaya göre serbestiyetçi liderlik tarzı ve istisnalarla yönetim tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Karizmatik liderlik ile yönetciye güven düzeyi arasında ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmenlerin, yöneticilerini tam serbestiyetçi lider olarak algıladıkları görülmüştür (Özyiğit, 2012, s. 87-88).

Paşa (2015), "Öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi"ni incelediği tezinde Konya'da görev yapan 380 öğretmen üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiye duydukları güven ve etik liderlik davranışı arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı ve yöneticiye duyulan güvenin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Paşa, 2015, s. 49-50).

Özkara (2011), "Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları ile lidere duyulan güven arasındaki ilişkiler üzerine ampirik bir araştırma" konulu tezi Çevre ve Orman Bakanlığında çalışan 293 personel üzerine uygulanmıştır. Örgütsel güvenin alt boyutları bilişsel ve duygusal olarak alınmıştır. Buna göre, etkileşimci liderlik tarzı ile bilişsel güven ve duygusal güven boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Serbestiyetçi liderlik tarzı ile bilişsel güven ve duygusal güven arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile bilişsel güven ve duygusal güven düzeyi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur (Özkara, 2011, s. 150-158).

Özmen (2016), “Liderlik tarzları ve örgütsel güven arasındaki ilişki: AGT Ağaç San. Ve Tic. A.Ş. firmasında bir alan araştırması” başlıklı tezinde Antalya’da bulunan firmanın 354 çalışanı üzerinde anket çalışması yapmıştır. Örgüt liderinin dönüşümcü liderlik tarzının öne çıkması ile birlikte, serbestiyetçi, otokratik ve etkileşimci liderlik özelliklerini de gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda sadece yaş ve eğitim durumunun örgütsel güveni etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre genç çalışanların örgütsel güven algılarının daha yüksek çıktığı görülmüştür. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça örgütsel güvenin de azaldığı belirlenmiştir. İşletmede bulunanların eğitim seviyelerinin ortalama lise seviyesinde çıkması, serbestiyetçi liderlik anlayışının işlerliğini azalttığına vurgu yapılmıştır. (Özmen, 2016, s. 68).

Öncüoğlu (2013), “Otantik liderlik tarzının yöneticiye güven ve işe tutkunluk aracı değişkenleri yoluyla performans üzerine etkisi”ni ölçtüğü tezinde kamudaki 1003 çalışan ve 45 yönetici üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları otantik liderliğin yöneticiye güven, işe tutkunluk, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yordamıştır. Ayrıca otantik liderlik ve yöneticiye güven ilişkisinde yardımseverlik aracı rol üstlenmiştir. (Öncüoğlu, 2013, s. 6).

Genç (2016), “Belediyelerdeki orta kademe yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlara güven ile ilişkisi ve bir araştırma: İstanbul belediyeleri örneği”ni incelediği tezinde İstanbul ilinde bulunan toplam 12 belediyeden 150 personel ile görüşmüş; liderlik türlerinden demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzlarının güven ile ilişkisini araştırmıştır. Yöneticinin asta duyduğu güven ile otokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki çıkmazken, demokratik ve serbestiyetçi liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Genç, 2016, s. 80-81).

Bulut (2012), “Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma” başlıklı tezinde öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin de arttığını belirlemiştir. Öğretmenlerin lider-üye etkileşim algıları ile iş tatmin düzeyleri arasında da pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Öğretmenlerin yöneticilerine olan güven düzeyleri

ile lider üye etkileşim algıları üzerinde de pozitif yönlü yönlü bir ilişki belirlenmiştir (Bulut, 2012, s. 92-94).

Jones (2012), araştırmasını 16 iş yerinde 21 üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirmiştir. Sonuçlar hizmetkar liderlik davranışı gösteren yöneticilerin müşterilerden gelecek olan karlılık oranlarının düşürülmesi ve örgütsel güvenin arttırılması yolu ile kazançlarında artış sağladıklarını belirtmişlerdir. Kendilerini hizmetkar lider olarak tanımlayan yöneticilerin organizasyonlarda çalışan memnuniyetlerinde artış gözlenmiştir. Sosyal sorumluluk davranışları ile çalışanların moralleri yükseltilmiş ve organizasyonel anlamda etkinliğin sağlandığı belirtilmiştir (Jones, 2012, s. 21).

Jo vd. (2015), takım üyelerinin yaratıcılığı üzerinde algılanan liderlik tarzlarının ve güvenin rolünü niceledikleri çalışmasını Kore'de bilişim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 350 kişi üzerinde incelemişlerdir. Liderlerin örgüte güven üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüte duyulan güvenin de çalışanların yaratıcılığı üzerine olumlu bir etkisi oladuğu sonucuna ulaşılmıştır (Jo, Lee, Lee,, & Hahn, 2015, s. 149).

Lu tarafından yapılan araştırmada güvenin etik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışına aracılık ettiği ileri sürülmüştür. Çin'de 140 kamu çalışanı üzerinde yapılan araştırma etik liderliğin hem örgütsel olarak hem de bireysel olarak algılanılan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bilişsel güvenin ahlaki ilişkiler üzerinde anlamlı bir arabulucu etkiye sahip olmadığı, duygusal güvenin arabulucu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani duygusal güven, etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı bir etkiye sahiptir (Lu, 2014, s. 379).

Casimar vd. (2006) güven ve liderlik ile izleyicinin performansı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarını Avutralya'da 119 ve Çin'de 122 tam zamanlı çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. İşlemsel ve dönüşümsel liderlik temel

alınmıştır. İşlemsel ve dönüşümcü liderlik ile güven arasında hem Avustralyalılar hem de Çinliler arasında pozitif bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Her iki kültürel grupta da güven, dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlikten daha yüksek pozitif yönlü bir korelasyon göstermiştir. Avustralyalılar arasından seçilen izleyicilerin rollerinde gösterdikleri performans dönüşümcü liderlikle ve liderliğe güven ile pozitif yönde bir korelasyon göstermiştir (Casimir, Waldman, Bartram, & Yang, 2006, s. 7-77).

Demir (2008), liderlik tarzının örgütsel adalet ile ilişkisi ve lidere olan güvenin bu ilişkideki rolünü incelediği çalışmasında liderlik tarzlarının yöneticiye duyulan güvenin olumlu rol oynadığı sonucuna varmıştır aynı zamanda liderlik tarzları da örgütsel adalet üzerinde de olumlu rol oynamaktadır (Demir, 2008, s. 202).

Hoxha (2015), dönüşümcü liderlik ve örgütsel etkinlik arasında aracı değişken olarak güçlendirme ve güven kavramlarını incelediği çalışmasını Malezyadaki 457 çalışan üzerinde uygulamıştır. Bu çalışmanın sonuçlarının yol-amaç teorisini desteklediği görülmüştür. Bu durumda farklı liderlik tarzlarının farklı gruplara uygulanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Malezya bağlamında örgütsel hiyerarşiye saygı duyulmakta ve çalışanların üstlerinin emirlerine itaat etmesi beklenmektedir. Güven ve güçlendirme yolu ile dönüşümcü liderliğin örgütsel etkinliğin seviyesini arttırdığı belirtilmiştir. Güven ve güçlendirme, dönüşümsel liderlik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi zenginleştiren önemli bir değişken olarak gösterilmiştir. Sonuçlar güven ve yetkilendirmenin güçlü arabuluculuk rolüne sahip olduğunu göstermiştir. Örgütsel etkinliğin güçlü öngörücüsü güçlendirme ve bunun ardından güven ve dönüşümcü liderliktir (Hoxha, 2015, s. 55).

Onorato ve Zhu (2014), otantik liderlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiler üzerine sanayi sektöründe yaptığı çalışmada otantik liderliği örgütsel güvenin gelişiminde güvenilir bir öngördürücü olarak göstermektedir. Liderlerinin güçlü bir şekilde otantik liderlik özelliklerini taşıdığını düşünen çalışanların örgütsel güvenlerinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Onorato & Zhu, 2014, s. 37).

Teyfur vd. (2013), ilköğretim okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ile okullardaki örgütsel güven düzeyini inceledikleri araştırmalarını İzmir'de görev yapan 714 öğretmen üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin etik liderlik becerilerinin örgütsel güven düzeyini etkilediği ayrıca öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça okullarındaki örgütsel güven düzeyini yetersiz buldukları tespit edilmiştir. (Teyfur, Beytekin, & Yalçınkaya, 2013, s. 84).

Bulatova (2015), örgütsel güvenin oluşturulmasında liderliğin rolünü incelediği çalışmasını Letonya'da yabancı sermayeli dört farklı şirkette çalışan 215 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma ilişkisinin temelinin liderlik anlayışı ile geliştirilebileceğine vurgu yapılmıştır. Etik liderlik ile güven arasında pozitif yönlü bir korelasyon saptanmıştır. Lider üye ilişkisinin kalitesinin örgütsel güveni oluşturmada etki ettiği belirtilmiştir. Bu bağlamda liderler, örgütsel güvenin oluşturulabilmesinde lider üye ilişkisinin kalitesinden sorumlu tutulmaktadırlar (Bulatova, 2015, s. 28).

Politis (2014), e- liderliğin örgütsel güven, bağlılık ve sanal ekipler üzerindeki etkisini incelediği çalışmasını Birleşik Arap Emirliklerinde faaliyet gösteren bir kuruluş tarafından çalıştırılan sanal takımlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Burada örgütsel güvenin sağlanmasında kişiler arası bilgi değişiminin devam ettirilmesi liderin açık bir davranış devam ettirmesi, kişiler arasındaki koordinasyon, kontrol ve bilgi paylaşımının sanal çalışanlar üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir (Politis, 2014, s. 254).

Pucetaite vd. (2015), Bir organizasyonun etik kültürü üzerinde örgütsel güvenin desteklenmesinde liderlik ilişkisinin aracı rolünü araştırdıkları çalışmalarını Litvanya'da özel sektörde 313, kamu sektöründe 757 çalışan olmak üzere toplam yedi farklı kuruluştaki çalışanlar üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bulgular, etik kültürün örgütsel güveni geliştirebileceğine yöneliktir. Bunun yanı sıra liderlik ilişkisinin sadece özel kuruluşlarda bu ilişkinin gelişiminde aracı bir rolü olduğunu saptamışlardır. Kamu da liderlik ilişkisinin aracı rol oynamamasının sebebini kamu kurumlarında hakim olan bürokratik, hiyerarşik yapısından kaynaklandığıdır. Özel

kuruluşlarda liderlerin daha tarafsız ve duygusal bir liderlik ilişkisinin ön plana çıkmasının daha kolay olduğu belirtilmiştir. Kamu kuruluşlarında liderlerin siyasi ya da farklı nedenler ile atama yoluyla gelmesinin aracılık rolünün etkisini ortadan kaldırılmasında payı olduğu savunulmuştur. Diğer yandan kuruluşun büyüklüğünün de çalışma sonuçlarının üzerinde etkisi olabileceğinden bahsedilmiştir. Kuruluşun büyüklüğü de dikkate alınarak sonuçların yorumlanmasının daha doğru olacağına dikkat çekilmiştir. Çalışılan kamu kuruluşlarının büyük olduğu, özel kuruluşların ise küçük ve orta ölçekli işletmeler olması lider figürünün ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Kişiler arası ilişkilerin daha yakın ve dinamik olarak ortaya çıkması lider figürünün etkisi güçlendirmektedir (Pucetaite, Novelskaite, & Markünaite, 2015, s. 22).

Newman vd. (2014), etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin altında yatan güven temelli mekanizmaları inceledikleri çalışmalarındaki verileri toplamda 184 çalışan ve yöneticiden oluşan bir gruptan elde etmişlerdir. Etik liderliğin hem duygusal hem de bilişsel güveni arttırdığı bulunmuştur. Duygusal güven de etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Etik liderliğin duygusal güvenin gelişimini etkileyen bilişsel güvenin gelişimine yol açmaktadır. Duygusal güven, liderin olumlu davranışına karşı tepki vasıtası olarak izleyicileri örgütsel vatandaşlık davranışını göstermeye yöneltmektedir. Kurdukları modele göre etik liderlik bilişsel ve duygusal güvene etki etmektedir. Bilişsel güven duygusal güveni etkilemektedir. Ayrıca etik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışını etkilerken, duygusal güven de aracı değişken olarak yer almaktadır (Newman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014, s. 119-122).

Arı ve Tuncay (2010), yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarını Ankara merkezli 12 hastanede toplam 376 idari personel üzerinde yapmışlardır. Araştırmalarında McAllister'ın duygusal ve bilişsel güven boyutlarını dikkate alarak gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda bir üst yöneticiye duyulan duygusal güvenin, duygusal tükenmişlik üzerindeki açıklayıcılığı, diğer tükenmişlik boyutlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Çalışanların üst

yöneticilerine duydukları bilişsel güven ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü ve düşük dereceli bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Personelin bir üst yöneticisine duyduğu güven düzeyi arttıkça, kişisel başarısında düşme hissinin de zayıfladığı belirtilmiştir. Aynı zamanda bir üst yöneticiye duyulan bilişsel güven arttığında personelin duyarsızlaşma düzeyi de azalmaktadır (Arı & Tunçay, 2010, s. 124-129).

Arı (2011), kadın ve erkek yöneticilerin güven özelliklerine ilişkin tutumlarını incelediği çalışmasında güveni tanımlayan beş ana özelliği (dürüstlük, tutarlılık, yetkinlik, açıklık ve sadakat) temel almıştır. Asta güvende dürüstlüğün öne çıktığı görülmüştür. Açıklık özelliği, yetkinlik özelliğine oranla daha yüksek düzeyde bir güven oluşturulmasını sağlamaktadır. Astların yöneticileri ile ilişkilerinde bilgiyi gizlememelerinin ve paylaşmalarının da örgütte güven ortamının oluşmasını sağladığına dikkat çekmektedir. Cinsiyet açısından yaptığı karşılaştırmada ise astın hiçbir özelliğe sahip olmadığı durumda dahi erkeklerin kadınlardan daha fazla güven duyduğu tespit edilmiştir. Kadınların ise güven duyabilmek için erkeklere göre karşı taraftan daha fazla özellik istedikleri ya da güven için beş temel özelliğin dışındaki özellikleri de dikkate aldıkları görülmüştür. Erkekler ise hiçbir özellik olmadığı takdirde dahi risk alarak güven duyabilmektedirler (Arı G. S., 2011, s. 117-118).

Daley ve Pope (2004), orta düzey ve üst düzey yöneticilere güven algılarının ölçüldüğü çalışmalarında performans değerleme sürecinin güveni tesis etmede etkili bir yol olduğunu aynı zamanda yönetimin hedefleri net ve açık bir şekilde aktarmasının örgütte güvenin tahsis edilmesi adına önemli rol oynadığını belirlemişlerdir (Daley & Pope, 2004, s. 137).

Eğriboyun (2013) ortaöğretim okullarında görev yapan 72 yönetici ve 529 öğretmenin destek verdiği çalışmasında, çalışanların örgütlerinin kendilerine destek sunduğunu hissettiklerin de örgütsel güvenin de artacağı sonucuna ulaşmıştır (Eğriboyun, 2013, s. 17).

Guenzi ve Georges (2008) ticari ilişkilerde kişilerarası güveni, satış görevlileri ve müşteri güveninin öncülleri açısından incelemek üzere İtalya'da bankacılık sektöründe 150 kişilik müşteriden oluşan bir grup üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında satış elemanlarının müşteri odaklılığı ve uzmanlığının müşterinin satış görevlisine olan güvenini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum müşterinin, bankanın rakiplerine geçme niyetini azaltmakta ve müşterinin yeniden satınalma davranışını harekete geçirmektedir. Güvenilirlik temelinde incelendiğinde ise uzun vadeli ilişkilerin oluşturulmasında ilişkisel stratejilerin etkili olduğunu göstermiştir (Guenzi & Georges, 2010, s. 114).

Tan ve Lim (2009) iş arkadaşlarına ve kuruma olan güveni araştırdıkları çalışmalarını Singapur'da faaliyet gösteren hayat sigortası şirketinin 14 acentesinde toplam 226 çalışanına uygulamışlardır. Araştırmalarında iş arkadaşına güven ve kuruma güven arasında bir ilişki bulmuşlardır. Kuruma olan güvenin, iş arkadaşlarına olan güven ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği görülmüştür. Aynı zamanda iş arkadaşlarına güven ile örgütsel performans arasındaki ilişkide de aracı rolü bulunmaktadır. Güvenin yönlendirici unsur olduğu bu araştırmaya göre kanıtlanmıştır (Tan & Lim, 2009, s. 45;53).

Song, Kim ve Kolb (2009) Kore'de iki farklı holding de çalışanlardan oluşan ve 321 katılımcı tarafından cevaplandırılan örneklerde öğrenen organizasyonlarda kişilerarası güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etki değerlendirilmiştir. Öğrenen organizasyon kültürünün kişiler arası güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada arabulucu bir değişken olduğunu tespit etmişlerdir (Song, Kim, & Kolb, 2009, s. 147).

Ferres, Connell ve Travaglione (2004) iş arkadaşlarına olan güvenin ölçüldüğü çalışmayı bir halk sağlığı kuruluşunda çalışan 299 kişi üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Ölçek olarak Ferres tarafından geliştirilen ve kuruma güven, iş arkadaşlarına güven ve yönetime güven olarak üç boyuttan oluşan bir güven ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada iş arkadaşları arasında yönetim tarafından güvenin

ekilmesinin gerekliliği üzerinde durulmuştur. İş arkadaşına güven boyutuna odaklanıldığında astların, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının aralarında güvene ihtiyaç duyulduğu bununla birlikte bilgi ve kaynaklara ulaşımın sağlandığı bir kültürde yönetimin güçlendirici ve teşvik edici bir tarzı olduğu, destekleyici bir yönetim anlayışının varlığından bahsedilmiştir (Ferres, Connell, & Travaglione, 2004, s. 614-617).

Ülker (2008) çalışanların örgütsel adalet algılamalarının yöneticiye ve örgüte duyulan güven üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasını üniversitede rektörlükte çalışan 109 personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Etkileşimsel adalet algılamasının yönetici ve örgüte güven düzeyinde etkisinin daha yüksek olduğu, örgütsel tatmin açısından ise yöneticiye güvendense örgüte güven düzeyinin daha fazla etkili olduğu saptanmıştır (Ülker, 2008, s. 188).

Cankır (2016) psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte olan güven üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında anketlerini, Eskişehir'de çalışmakta olan 120 kamu görevlisi üzerinde yapmıştır. Psikolojik sözleşme ihlalinin yöneticiye ve örgüte olan güveni orta düzeyde ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Cankır, 2016, s. 548).

Özbek (2011), örgüt içindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisindeki örgüte uyumun önemini araştırdığı çalışmasını Kırgızistan'da 110 işçiden oluşan bir örneklem üzerinden elde etmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre çalışanın örgüte uyum sağlayabilmesi, örgüt içindeki güven ile işe yabancılaşma ilişkisinde aracı bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt içinde hissedilen güven ile örgüte uyum sağlama arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanın örgüte olan güven düzeyi arttıkça çalışanın işine yabancılaşmasına ilişkin düşünce ve duygularında azalma olacağı sonuçlarına ulaşılmıştır (Özbek, 2011, s. 231;240).

Çalışkur (2015) yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile çalışanların örgüte duydukları güven arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasını İstanbul ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 152 personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Yasal güç,

ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, karizma gücü boyutları ile güven boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, zorlayıcı güç boyutu ile güven boyutları arasında ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Çalışkur, 2015, s. 167-170).

Eren ve Akyüz (2014), işletmelerdeki koçluk faaliyetlerinin çalışanların motivasyon düzeyleri ile yöneticilerine duydukları güven üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarını bir ilaç firmasındaki 300 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Koçluk, çalışanın içsel motivasyonu, iş performansı ile yöneticiye duyulan güven arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Çalışanın içsel motivasyonu ile yöneticiye duyduğu güven, iş performansının %31'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (Eren & Akyüz, 2014, s. 175-178).

Yolaç (2011) yöneticinin algılanan liderlik tarzının yöneticiye duyulan güven ilişkisini incelediği çalışmasını İstanbul'da farklı sektörlerde görev yapan 240 katılımcı üzerinde gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin yöneticiye duyulan güven üzerinde anlamlı bir katkısı bulunurken, etkileşimci liderlik ile ilgili anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Ayrıca lider üye etkileşimi dönüşümcü liderlik ile yöneticiye duyulan güven arasında aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi ortalamanın üzerinde ise yöneticiye duyulan güven düzeyi de artmaktadır (Yolaç, 2011, s. 66-70).

Koç ve Yazıcıoğlu'nun (2011), yöneticiye duyulan güven ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalıştıkları çalışmalarını kamu kurumunda 348, özel kurumda çalışan 356 katılımcı olmak üzere toplam 704 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile iş tatmin düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kamu ve özel sektör açısından bakıldığında da yöneticiye duyulan güven ve iş tatmin düzeylerinin kamu sektöründe çalışan katılımcılarda özel sektörde çalışan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Özel sektörde çalışanların yaşı ve kıdemi arttıkça yöneticiye olan güven düzeylerinin de arttığı görülmüştür (Koç & Yazıcıoğlu, 2011, s. 51-55).

Arı ve Tunçay (2010) bir üst yöneticiye duyulan güven ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmalarını Ankara'daki 12 devlet hastanesinde çalışan toplam 376 idari personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Yöneticiye duyulan güveni bilişsel ve duygusal boyutlarda incelemişlerdir. Sonuçlar çalışanların bir üst yöneticisine duyduğu duygusal ve bilişsel güven düzeyi azaldıkça, çalışanın duygusal tükenmişlik düzeyinin artacağını; güven düzeyi arttıkça, çalışanın kişisel başarısındaki algıladığı düşme hissinin azaldığını ortaya koymuştur. Ayrıca çalışanların yöneticilerine duydukları duygusal ve bilişsel güven düzeyi arttıkça, çalışanın işe karşı duyarsızlaşma düzeyi de azalmaktadır (Arı & Tunçay, 2010, s. 122-125).

Arslantaş ve Dursun (2008), etik liderliğin yöneticiye duyulan güven ile psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarını tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın fabrikadaki 115 mavi yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları etik liderliğin, bilişsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit ederken, duygusal güven üzerinde ise anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. Ancak etik liderlik ile duygusal güven arasındaki ilişki de etkileşimsel adaletin dolaylı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Çalışanlar ile yöneticiler arasında kurulan etkileşimin duygusal güven için önemli olduğu belirtilmiştir (Arslantaş & Dursun, 2008, s. 119-120).

Eren ve Yücel (2010) iş gerilimi, birim yöneticilerine güven ve örgütsel bağlılık ilişkisinde resmi ve gayri resmi yönetim kontrollerinin önemini inceledikleri çalışmalarını Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren ilaç firmalarında çalışan 510 tıbbi ilaç mümessili üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Sonuçlar yöneticiye duyulan güvenin iş gerilimini azalttığı ve örgütsel bağlılığı arttırdığı yönündedir (Eren & Yücel, 2010, s. 117).

Lapierre (2007), çalışanların ekstra rol göstermelerinde süpervizörlerin güvenilirliğini incelediği çalışmasını laboratuar deneyinden yararlanarak gerçekleştirmiştir. Toplamda beş yıllık örgütsel tecrübesi olan ve kıdemli lisans ve MBA öğrencilerinden oluşan 62 kişilik bir grup Kanada'da Üniversite'de çalışmak

üzere işe alınmıştır. Danışmanın iş ile ilgili kabiliyetinin daha fazla ve yöneticinin yardımsever olduğu, iyi niyetli yaklaşımda bulunduğu, astlarına eşit koşullarda davranışta bulunduğu durumlarda çalışanların, ekstra rol alma istekliliğinde bulunulduğu belirlenmiştir (Lapierre, 2007, s. 279).

Akgündüz vd. (2016) İstanbul'da konaklama işletmelerinde çalışan 293 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri yöneticiye güven ve dağıtımsal adaletin, çalışanların işe gömülmüşlüğüne etkisini inceledikleri çalışmalarında yöneticiye güvenin çalışanlardaki işe gömülmüşlük derecesini arttırdığını göstermiştir (Akgündüz, Güzel, & Harman, 2016, s. 358).

Aslan ve Özata lider üye etkileşiminde çalışanların yöneticiye duydukları güven derecesinin etkisini araştırdıkları çalışmalarını Karaman ilinde Kobi'lerde çalışan 136 katılımcı üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Lider üye etkileşimini olumlu değerlendiren çalışanların örgütsel güven düzeyleri de daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda yöneticiye duyulan yakınlık hissinin de yüksek olmasının sonucu etkilediği belirtilmiştir (Aslan & Özata, s. 95).

3.12. Liderlik ve Güven İlişkisi

Astların lidere güvenmesi, liderin etkin yönetim sağlayabilmesinin bir gerekliliği olduğu söylenilebilir. Liderin astları ile olan iletişim biçimi ve tavrı kişiler arası güven seviyesini belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Lidere olan güvenin oluşmasındaki temel davranış stili olarak, liderin bilgi paylaşımında bulunması, karşılıklı etkileşime olanak sağlaması ve astlarının zaaflarını suistimal yoluna gitmemesi şeklinde sıralanmıştır (Börü & Günşener, 2005, s. 142). Düşük güven düzeyinin bulunduğu ortamlardaki çalışanlar, hata yaptıklarında yöneticinden korkmaları şeklinde karakterize edilmektedir. Bu kültürlerde çalışanlar tedbirli olma, risk alma eksikliği, otoriteye meydan okuyamayan pasif kabul davranış özellikleri sergilemektedirler. Bu durumun aksine yüksek düzeyde bir güvenin varlığı "sinerji ve performans" ortamı yaratmaktadır. Bu sebeplerle, her lider kendisine bağlı olan astları

üzerinde yüksek düzeyde bir güven yaratması liderin çıkarına bir davranış olacaktır (Kovac & Jesenko, 2010, s. 11). Lider konuştuğunda, kelimelerin dürüstlüğüne, doğruluğuna, samimiyetine güvenebilmek önemlidir. Örgütle bu durum güvenin özünü oluşturur. Güven lideri takipçilerine bağlayan bir tutkal işlevi görür. Daha geniş bir tanım ile açıklanacak olursa, güven, "lideri takipçilerine bağlayan, örgütsel başarı ve liderin başarısı için kapasiteyi arttıran bir yapıştırıcıdır". Liderlerin zaman içinde takipçileri üzerinde güven kurma üzerine yaptıkları yatırımlar gelecekteki başarı için imkan tanımaktadır (Mineo, 2014, s. 1-4).

Güven, lider-üye davranışının geliştirilmesinde etkilidir. Güvenin arttırılması aynı zamanda liderin etkinliğini de arttırmaktadır. Lider ve astları arasındaki güvenin inşa süreci ise liderin davranışlarına bağlı olmaktadır. Bu sebeple lidere olan güven, liderin eylemlerinin dayandığı temel ve davranış dizisi ile ilişkili olduğu söylenilebilir. Araştırmalar da, liderin güven inşa etme çabalarının organizasyonel etkinliği arttırmaya yönelik anahtar mekanizma olduğunu göstermektedir (Kovac & Jesenko, 2010, s. 12).

Lider ile olan sağlıklı iletişimin güven oluşumunda rol oynadığı belirtilebilir. Sağlıklı iletişim ile kastedilen durum, iyi bir liderin takipçilerini dinledikten sonra gerekli mesajları onlara iletmesi şeklinde gerçekleşir. İnteraktif bir iletişim kurarak takipçilerinin beklentilerini anladıktan sonra, lider takipçilerine beklentilerini anlatmalıdır. Takipçilerine nasıl yardımcı olabileceğini, onların amaçlarının ne olduğunu, önlerindeki engellerin neler olduğunu ve amaçlarını başarmak için ihtiyaç duyulan faktörlerin neler olduğunu ilk önce belirlemeye çalışmalıdır. Bu analizlerin ardından takipçilerinden beklentilerini söylemelidir (Ünsar S. , 2014, s. 57). Liderler organizasyon genelinde güven düzeyini arttırmadığı takdirde, astlarını yönlendirmede yeterli etkiyi bırakamayabilir. Geniş bir liderlik havuzu güvenin de karşılıklı olduğunu belirtmektedir. Astlarının güveninin sağlanması yanında lider de astlarına güvenebilmelidir (O'Shea, 2000, s. 35). Aynı zamanda güven örgütsel iletişim üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir. Güven günümüzdeki kısa süreli istihdam ilişkisinde de iş tatmininin oluşmasını sağlamaktadır. Güçel vd. (2012), etik liderlik,

örgütsel güven ve iş tatmini araştırdıkları 178 katılımcıdan oluşan çalışmalarında etik liderliğin örgütsel güven ve iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca örgütsel güvenin iş tatminini ve etik liderlik arasında aracı bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir (Güçel, Tokmak, & Turgut, 2012, s. 107-108). Börü (2005), liderin güvenilirliğini belirleyen özelliklerin özgüven, yardımseverlik, uyumlu olması, açıklık, dürüstlük, sevecenlik, tutarlı davranmak, bilgili olmak ve dedikodu yapmamak şeklinde sıralamıştır. Lider ile ast arasında güven ilişkisi kurulduğu takdirde, astlar beklenilen performansın üzerinde bir çaba göstereceklerdir. Astların lider ile arasında, karşılıklı ilişki beklentilerin kötüye kullanılmayacağına dair inançları oluşacak ve çift taraflı bir psikolojik sözleşme ortamı doğacaktır (Börü & Günşener, 2005, s. 143). Börü (2005) 152 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmasında, dönüşümsel liderliğin, lidere güven üzerinde etkileşimsel liderlikten daha fazla katkısı olduğunu tespit etmiştir (Börü & Günşener, 2005, s. 150).

Liderliğin sürdürülebilirliğinin olması için öncelikle örgüt üyelerinin iş arkadaşlarına duydukları güven ve kurumsal düzeyde iş tatmininin belirleyici bir rol oynadığı görülmüştür. Çağdaş yönetim uygulamaları açısından güvene yaklaşıldığında tek düzelik ve Makyavelist liderlik tarzının günümüzde öne çıkan çağdaş yönetim uygulamalarından olan takım oluşturma, insan odaklı yönetim anlayışını gözden kaçırdığı görülmektedir. Sürdürülebilir bir liderlik için iş arkadaşlarına ve kuruma olan güvenin lider tarafından da öne çıkarılması gerekmektedir (Dalati, Raudeliüniene, & Davidaviciene, 2017, s. 14-15).

3.13. Liderlik ve Whistleblowing İlişkisi

Whistleblowing, örgütteki bir çalışanın varolan etik dışı ya da yasa dışı bir olayı ihbar etmesini içeren bir uygulama şekli olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Ertürk'e göre whistleblowing örgütlerde şeffaflık olmamasından dolayı örgütte yapılmış olan ihlallerin ortaya çıkması için son çare ya da gereklilik olarak tanımlanmaktadır. (Ertürk & Dönmez, 2016, s. 55). Örgüt üyeleri yanlışlıkları tanımlama ve ihbar etme fırsatına sahip olsalar da, kişiler arası risklerden dolayı sessiz

kalmayı tercih edebilecekleridir. Bu noktada liderler, çalışanların suistimallere olan tavrını şekillendirmede önemli bir rol oynayabilirler. Çünkü liderlik örgüt kültürünü şekillendirmede rol oynamaktadır. Ses ya da sesizlik davranışının da örgütlerde yerleşmesi liderin örgüt kültürünü nasıl şekillendirdiğine bağlıdır. Liderin bu durumda whistleblowing davranışı açısından stratejik bir rolünün olduğu söylenilebilir. Endişelerini dile getiren astın lider tarafından görmezden gelinmesi, hatta mağdur edilmesi durumlarında örgütlerde sessizlik kültürü hüküm sürecektir. Lider çalışanlar için bir rol modeldir. Aynı zamanda liderlerin astlarını dinlemeye istekli olması, endişelerini dile getiren personelini dikkate alması, hataların kabul edilmesi, çalışanlardan beklenilen davranışın lider tarafından net bir dille astlarına aktarılması onlara sergilemeleri gereken davranış stilleri için bir mesaj olacaktır. Endişelerini dile getiren personel, organizasyonel tepkinin nihai olarak üst yönetimden geleceğini bilmektedir. Personelin ne yönde dönüş alacağı örgüt kültürünün türünden etkilenmek ile birlikte, buradaki kilit, liderlik figürüdür. Üst yönetimin harekete geçmeyeceğini düşündüğü takdirde çalışan tepkisiz kalmaya devam edecektir ve endişelerini dile getirme olasılığı çok daha düşük olacaktır. Bunun yanı sıra meslektaşlarının düşmanca yaklaşımı olacağı ve liderin whistleblower'a takınacağı korumacı durum da ses davranışının belirlenmesinde etkili bir rol oynayacaktır. Bu durumda yapıcı sürecin oluşumunu sağlayacak kişi yine lider olacaktır. (Blenkinsopp & Snowden, 2016, s. 125). Çünkü lider örgüt mimarisini kurma ve karar verme silsilesinde liderliğin rolü gereği doğal ve sezgisel bir bağlantısı mevcuttur. Liderler, astları üzerinde gerek örnek davranış oluşturmak, gerek yeni davranış normalarını örgüt içinde uygulamaya geçirmek, ceza ve ödüllerin dağıtımı üzerinde gücü olan aktörlerdir. Astlarını, kurdukları örgütsel yapı ile uyumlu olarak harekete geçirme yetisine sahiptirler (Makowsky & Wang, 2018, s. 59). Burada çalışanların liderin davranışlarını taklit etme yeteneği olarak adlandırabilinecek olan Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi açıklayıcı olabilir. İnsanlar diğerlerinin nasıl davrandığını gözlemleyerek ve nihayetinde de taklit ederek hangi davranışların uygun ya da uygunsuz olduğunu öğrenirler. Öncelikle yetişkinler de, diğer yetişkinlerin etik ya da etik olmayan davranışlarını taklit ederler. İkinci durum ise gözlemlenen bireyin bu durumda dikkat edilebilecek bir özelliği olması gerektiğidir. Bu durumda bireysel ve çevresel faktörlerin de gözlenen ve taklit edilen davranış haline gelmesi durumu söz konusu

olur (Watts, Ness, Steele, & Mumford, 2018, s. 277). Liderliğin etkileyicilik özelliği de gözönünde bulundurulduğunda sosyal öğrenme teorisi gereği liderin whistleblowing davranışı konusunda yönlendirici olabileceği söylenilebilir. Burada sadece liderin değil aynı zamanda doğal bir lider olarak ortaya çıkan bir iş arkadaşının da birim amirinin yetersiz kaldığı durumda bir lider olabileceği ve yönlendirme etkisinin bulunabileceği de gözardı edilmemelidir. Yapılan araştırmalar liderliğin whistleblowing üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Wen ve Chen (2016) Çin'de 172 katılımcı üzerinde yapmış oldukları çalışmada etik liderliğin whistleblowing üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Etik liderlik ile whistleblowing niyeti pozitif ilişkili çıkmış, ahlaki kimlik bu ilişkide aracı rol oynamıştır. Ayrıca güç mesafesinin de bu ilişkiyi olumlu şekilde etkilediği görülmüştür. Araştırmalar özellikle Çin, Kuzey Amerika ile karşılaştırıldığında kişilerarası uyumu temel alan bir kültürel yapıya sahip olmasından dolayı whistleblowing konusunun hassasiyetine dikkat çekmişler ve Çinli bir çalışanın ahlaki liderliğin whistleblowing'in oluşmasında belirleyici bir rol oynadığını görmüşlerdir (Wen & Chen, 2016, s. 1263). Caillier (2015) Amerika Birleşik Devletleri'inde kamu sektöründe çalışanlar üzerine yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderliğin whistleblowing davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ayrıca örgütsel bağlılığın da bu ilişkide aracı rolünün olduğunu tespit etmiştir (Caillier, 2015, s. 458).

Aynı zamanda whistleblowing yönetim açısıdan bir iç kontrol mekanizması (Zakaria, 2015, s. 231) olarak çalıştırıldığı takdirde, liderin astlarını denetim altında tutmasını kolaylaştırabileceği söylenilebilir.

Liu vd. (2015), yaptıkları bir araştırmada otantik liderliğin içsel whistleblowing ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu, ayrıca ekiplerdeki oluşan psikolojik güvenliğin otantik liderlik ve içsel whistleblowing arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir (Liu, Liao, & Wei, 2015, s. 107). Yöneticilerin /liderlerin davranış stilleri, örgütlerde çalışanların ihbar davranışını gerçekleştirip gerçekleştirmeme ya da hangi yolla gerçekleştiğinde etkili olacağını belirlemesinde etkili olabilmektedir.

Ertürk ve Dönmez (2016), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin whistleblowing davranışlarını inceledikleri 393 katılımcı grubundan oluşan çalışmada okullarda dönüşümcü liderlik davranışının benimsenmesinin öğretmenleri içsel whistleblowing davranışına yönelttiği görülmüştür. Ancak serbestiyetçi liderlik tarzının benimsendiği durumlarda ise öğretmenlerde zımni ve dışsal whistleblowing davranışının oluştuğu tespit edilmiştir (Ertürk & Dönmez, 2016, s. 55).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL GÜVEN VE ETİK DIŞI DAVRANIŞLARIN İFŞASINA (WHISTLEBLOWING) ETKİSİ ARAŞTIRMASININ METODOLOJİSİ

Çalışmanın ilk üç bölümünde araştırmanın konusunu oluşturan temel kavramlar teorik açıdan incelenmiş ve benzer konuları araştıran ulusal ve uluslararası alanda yapılmış olan çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümü oluşturan araştırma kısmında, liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına ilişkin araştırmada uygulanan metodoloji, araştırmada kullanılan anketler ve anketin içeriğini oluşturan sorular, araştırmanın hipotezleri, araştırmaya ön hazırlık olarak seçilen anketleri test etmek amacıyla yapılan pilot çalışma, araştırmanın evreni ve örneklemi, araştırmanın modeli, araştırmada verilerin toplanma süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ve son olarak araştırma sonuçlarının bir özetine yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Liderlik konusu her zaman işletmeler açısından güncelliğini koruyan bir konu olmuştur. Yeni yönetim strateji ve taktiklerinin işletmelerde oluşturulması ve uygulanabilmesi açısından liderin takipçileri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Farklı liderlik tarzları altında çalışanlar tutum ve davranışlarını değiştirebilmektedir. Bu değişim işletmenin amaçları ile kendi amaçlarını örtüştürmesi ve içselleştirmesi yolu ile kurumun hedeflerine verimli ve etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayacak yönde olabildiği gibi liderin seçmiş olduğu tarz amaçların içselleştirilmesinin önüne geçerek çalışanların etkinlik ve verimliliklerinin düşüşüne de zemin hazırlayabilir. İşletmelerde çalışanların motive olmasında itici bir güç kaynağı olan örgütsel güvenin oluşması aynı zamanda lidere olan güven ile sağlanabilmektedir. Ayrıca işletmenin itibarı piyasa değeri üzerinde de etkili bir role sahiptir. Çalışanların işletme de karşılaşabileceği etik dışı davranışlarında seçtiği ihbar yolu işletmenin itibarını,

çalışanlar ve iş ilişkisi içinde bulunduğu zincir üyeleri için de olumsuz bir izlenim yaratacak ve iş ilişkilerini, piyasadaki değerini zedeleyebilecektir.

Araştırmanın temel amacı, liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışlarının ifşası üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Ayrıca liderlik tarzlarının sektörel bazda da farklılaşabileceği görüşünden yola çıkılarak imalat sektörü altında incelenen ambalaj ve tekstil sektörü ile hizmet sektörü altında incelenen eğitim sektöründe faaliyet gösteren kurumlar arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemektir. Çalışmanın sonuçları sadece konu açısından değil aynı zamanda sektörel açıdan da önem taşımaktadır. Genel olarak çalışmanın amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Liderlik tarzlarını, etik liderliği, örgütsel güveni ve etik dışı davranışların ifşasındaki ihbar şekillerini incelemek ve aralarındaki ilişkiyi göstermek,
- Liderlik tarzlarının, örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşası üzerindeki etkiyi incelemek,
- Liderlik tarzlarının, örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasındaki etkilerinin Marmara Bölgesinde ambalaj, eğitim ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren kurumlardaki çalışanlar üzerinde incelemesinin yapılması,
- İlgili konuların literatür taraması yolu ile teorik kısmının da açıklanarak araştırmaya destek sağlanmasıdır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Küreselleşme ile birlikte günümüzde rekabet işletmeler için gün geçtikçe daha sert koşullarda gerçekleşmekte ve işletmeler bu duruma ayak uydurabilmek için yeni yönetim metodlarına farklı sektörel koşullar ve çalışan grupları açısından yaklaşmak durumundadırlar. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet koşullarında rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri günümüzdeki iletişim ve rekabet çağında beşeri

sermayenin doğru bir şekilde yönetilebilmesi ve yönlendirilebilmesi ile mümkün olmaktadır. Beşeri sermayenin etkin ve verimli olarak yönetilebilmesi ve yönlendirilebilmesi liderlerin benimsemiş oldukları liderlik tarzları ve kurumda çalışanlara sergilemiş oldukları tutum ve davranışları ile mümkündür.

Çalışanların örgüte besledikleri güven, sürekli değişen çevre ve sektör yapısı kaynaklı risk ve belirsizlik içeren durumlarda kendilerini emniyette hissetmelerine yardımcı olmaktadır. Çalıştıkları kurumun tutarlı davranışlar sergilemesi beşeri sermayenin ne yönde hareket edeceği konusunda etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında liderin sergilemiş olduğu tarz, örgütsel güvenin oluşmasında etkili bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerdeki etik dışı davranışların ifşasında (whistleblowing) çalışanların takınacağı tutum ve seçeceği ihbar yolu kurumların olası bir etik ihlal de piyasadaki konumunu etkileme gücüne sahiptir. Kurumun etik kodları ve yasal kurallarca belirlenen bir çerçevenin dışına çıkıldığı takdirde, beşeri sermayenin ne yönde hareket edeceği kurumlar açısından önem taşımaktadır. Böyle bir durumda yine liderin sergilemiş olduğu liderlik tarzının sonucu ve çalışanın karşılaştığı etik dışı davranışları duyurma yoluna gidip gitmeyeceği yine örgüte duyulan güvenin bir yansıması olarak şekilleneceği düşünülmektedir. Ayrıca etik dışı davranışların ifşasının konuya dahil edilmesinin sebebi davranışsal etik alanında literatüre katkı sağlamaktır. İnsanların etik dışı buldukları davranışları önlemek amacıyla harekete geçme eğilimleri araştırılmıştır.

Genel olarak bakıldığında liderlerin tutumu çalışanların davranışlarının şekillenmesinde etkili olan psikolojik bir mekanizma olarak çalışmaktadır. Liderlik tarzları, örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşası günümüz rekabet koşullarında belirtilen sebeplerden dolayı önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Liderlik tarzlarının örgütsel güven etik dışı davranışların ifşasına etkisini ölçmek amacıyla yapılan araştırmanın evrenini, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren hizmet ve imalat sektöründen seçilmiştir. Alt sektör olarak bakıldığında ambalaj, eğitim ve tekstil sektörlerinde istihdam edilen çalışanlar olarak belirlenmiştir.

Saha araştırmasının birinci kısmını Marmara bölgesinde metal ambalaj imalatında faaliyet gösteren ve toplam çalışan sayısı 477 olan bir firmada uygulanmış olup, anketler fabrika ve ofis çalışanlarının tamamına dağıtılmış ancak 292 çalışan dönüş yapmıştır.

Saha araştırmasının ikinci kısmını eğitim sektörü oluşturmaktadır. 2016-2017 öğretim döneminde İstanbul'da toplamda 82 okulu ve 2.197 öğretmeni bulunan bir ilçesi seçilmiştir. İlk ve orta dereceli okullara dağıtılan anketlerden toplamda 314 öğretmen dönüş yapmıştır.

Saha araştırmasının üçüncü kısmını ise tekstil sektörü oluşturmaktadır. İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmada anket yaptıran 4 firmada 1205 çalışan kişi bulunmaktadır. Bu firmalarda dağıtılan anketlere 367 çalışan dönüş yapmıştır.

Araştırmalarda belli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklükleri şöyledir:

Tablo 4.1. Evren Sayıları Açısından Kabul Edilebilir Örnek Büyüklükleri

N	S	N	S
400	196	2000	322
500	217	2200	327
1200	291	3500	346
1300	297	4000	351

Kaynak: (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2005)

Bu doğrultuda araştırmanın evreni yaklaşık (477+2197+1205) 3879 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninden elde edilen örneklem büyüklüğü n= 973 (N= 3879) olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninde elde edilmesi gereken örneklem büyüklüğünün %95 güvenilirlik düzeyinde n= 351 (N= 4000) olmasının yeterli olacağını belirten çalışmalardan yola çıkılarak 973 olan örneklem sayısının yeterli olacağı söylenilebilir. Ayrıca her alt sektör (ambalaj, tekstil, eğitim) içinde ayrı ayrı kendi içinde değerlendirildiklerinde gerekli gözlem sayısına ulaşıldığı görülmektedir.

Regresyon dahil birçok çoklu multivariate analiz için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının birkaç katı (en az 10 katı yada daha fazla) olması tercih edilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, & Yıldırım, 2005, s. 128). Çalışmada kullanılması planlanan analiz teknikleri de gözönünde bulundurularak çalışmanın 82 gözlenen değişkenden oluşmasından dolayı 10 katı olan 820 (82*10=820) gözleme ihtiyaç duyulmuştur. Bu sebeple; araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, araştırma evreninde elde edilmesi gereken örneklem büyüklüğünün %95 güvenilirlik düzeyinde n= 351(N= 4000) olmasının yeterli olacağını belirten çalışmalardan da yola çıkılarak 973 olan örneklem sayısının yeterli olacağı söylenilebilir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada çeşitli faktörler kaynaklı olarak aksaklıklar yaşanmıştır. Aşağıda araştırma esnasında karşılaşılan kısıtlar sıralanmıştır.

- Araştırmada birden fazla konu olması soru sayısının artmasına neden olmuştur.
- Soru sayısının fazlalığı cevaplayıcı sayısının düşmesine neden olmuştur.
- Araştırmanın farklı sektörlerde uygulanması, sektör bazlı kurum sayısının artması, bunun beraberinde zaman ve maliyet artışını da

getirmesi nedeniyle evren ve örneklem seçiminin Marmara Bölgesi ve İstanbul olarak kısıtlamaya gidilmesine neden olmuştur.

- Anket çalışmasına kurumların olumlu yaklaşmaması nedeniyle kısıtlı sayıda firmaya ulaşılmıştır.
- Kurumlarda çalışanların çeşitli çekincelerle anketleri cevaplamaya istekli olmaması anketlerdeki dönüş oranını azaltmıştır.
- İmalat sektöründe uygulanan anketlerde, firmaların vardiyalı olarak çalışması, aralarının kısa olması gibi sebeplerden dolayı çalışanlar anketleri cevaplama konusuna istekli davranmamışlardır.
- Anket sorularında çalışanların direk birim amirlerini değerlendirmelerine yönelik sorular olması ve anketlerin dağıtım ve toplanmasında birim amirlerinden de destek alınması, çalışanların ifadeleri işaretlerken çekinceli davranmalarına sebep olduğu görülmüştür.

Belirtilen sebeplerden dolayı toplamda 973 çalışana ulaşılabilmiştir. Firmalar izin koşulu olarak isimlerinin gizli tutulması talebinde bulunmuşlardır. Bu sebeple sadece faaliyet gösterdikleri sektörden çalışmada bahsedilmiştir.

4.5. Araştırmada Kullanılan Anket Formu ve Ölçekler

Araştırma, katılımcılarla yüz yüze, bulundukları iş sahası içinde gerçekleştirilmiş olup anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket toplam üç sayfadan oluşmakta olup, sosyo - demografik değişkenler, liderlik tarzları, örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşası başlıklarını içeren dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunda çalışmanın amacına yönelik kısa bir tanıtım yazısı eklenerek katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiş olup, ardından katılımcıların sosyo – demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 8 soru sorulmuştur. Bu sorular; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, şu anki görevi, bulunduğu işyerinden kaç yıldır çalıştığı, medeni durumu, yetişme çağında (7-19 yaşları arasında) en uzun süre bulunduğu yer ve görev yaptığı sektör olarak sıralanmıştır.

Araştırmada daha önceden bilimsel çalışmalarda kullanılmış ve güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bunun yanı sıra whistleblowing ölçeğine katkı sağlamak amacıyla yeni maddeler eklenmiş ve ölçek geliştirme çalışması da yapılmıştır. Araştırmada kullanılmış olan anket formunda liderlik, örgütsel güven ve whistleblowing konularına ait ölçekler 5'li likert yöntemi kullanılarak derecelendirilmiştir. Sorulara ilişkin puanlama "Kesinlikle Katılmıyorum=1", "Katılmıyorum=2", "Kararsızım=3", "Katılıyorum=4", "Kesinlikle Katılıyorum=5" şeklinde belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler konulara göre aşağıda belirtilmiştir.

Liderlik tarzları ölçeği: Araştırmada liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik olarak iki farklı ölçek kullanılmış olup, toplam 40 soru bulunmaktadır. Liderlik tarzlarının birinci bölümünü oluşturan anket temel liderlik modelleri üzerine oturtulmuş olup, 30 sorudan oluşmaktadır. Otokratik, demokratik-katılımcı, serbestiyetçi liderlik modelleri üzerine temellendirilmiştir. Liderliğin birinci bölümünde Ateş(2005)'in "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır (Ateş, 2005). Liderliğin ikinci kısmını oluşturan etik liderlik ölçeği ise toplam 10 sorudan oluşmakta olup, çalışanların birim yöneticilerini etik açıdan nasıl bulduğuna yönelik sorular içermektedir. Bu bölümde Tuna, Bircan ve Yeşiltaş'ın (2012) "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği" isimli makalesinden alınmıştır. Araştırmacıların çalışmasında ölçeğin güvenilirliği 0,928 olarak bulunmuş olup, araştırma için uygun görülmüştür (Tuna, Bircan, & Yeşiltaş, 2012, s. 152). Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin test eden araştırmacılar, ölçeği otel işletmelerinden uygulamış olup, ölçeğin soruları çalışma yapacağımız alan doğrultusunda revize edilerek kullanılmıştır.

Örgütsel güven ölçeği: Araştırmada örgütsel güven konusu Luhman'ın modeli çerçevesinde temellendirilmiştir. Bu nedenle anket ölçeğini de oluşturan Luhman'ın modeli çerçevesinde temellendirilerek seçilmiş olan ölçekte, iş arkadaşlarına güven, yöneticiye güven ve örgüte güveni ölçmeye yönelik toplam 16

sorudan oluşmaktadır. Ölçek Adams (2004) tezinden, Kanten (2012) tarafından "İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi" isimli doktora tezinden alınmıştır. Çalışmasının güvenilirlik analizi 0,85 olduğundan araştırmada kullanılmaya uygun görülmüştür (Kanten, 2012, s. 215).

Etik dışı davranışların ifşası (whistleblowing): Araştırmada yer alan ölçek etik dışı davranışların ifşasında ihbar şekillerini ölçmeye yönelik olarak Park vd. çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuş olan, Nayır (2012) "Kurumsal Etik ve Whistleblowing" isimli çalışmasından alınmıştır (Nayır, 2012, s. 109). Ölçek içsel, dışsal, aleni, zımni, formal, informal whistleblowing türlerini ölçmeye yönelik 14 sorudan oluşmaktadır. Ancak konunun açıklayıcılığını arttırmak ve ölçeği geliştirmek amacıyla araştırmacı tarafında 11 soru daha eklenmiştir ve ankette bu konuya ilişkin toplamda 25 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından ölçeğe aşağıdaki sorular ilave edilmiştir.

Tablo 4.2. Whistleblowing Ölçeğine İlave Edilen İfadeler

Aleni Whistleblowing	1	Olayı rapor ederken kimliğimi açıklarım.
	2	Olayı rapor ederken olası sonuçlarını göze alırım.
	3	Olayı rapor ederken kurum içinden gelebilecek misillemelerin farkındayım.
Zımni Whistleblowing	4	Olayı rapor ederken kimliğimi gizlerim.
	5	Olayı rapor ederken işim ile ilgili yoğun kaygı duyarım.
	6	Olayı rapor ederken kimliğimin ortaya çıkması için gerekli tedbiri alırım.
Formal Whistleblowing	7	Olayı duyururken otoriteyi dikkate alırım.
	8	Olayı hukuka uygun şekilde yazılı olarak rapor ederim.
	9	Olayı rapor ederken kurum içi oluşturulmuş ihbar mekanizmasının kullanılması taraftarıyım.
İnformal Whistleblowing	10	Olayı sosyal medya aracılığı ile arkadaşlarımla paylaşırım.
	11	Olayı doğrudan raporlamak yerine kurum içinde kulaktan kulağa yayarım.

Araştırmada kullanılan anket formunda demografik özellikleri ölçen 8, liderlik tarzları ve etik liderliği ölçen 40, örgütsel güveni ölçen 16, whistleblowing konusunu ölçen 25 olmak üzere toplamda 89 adet soru bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formuna tezin ekler bölümünde Ek-1'de yer verilmiştir.

4.6. Araştırmanın Ön Uygulaması

Araştırma için seçilen ölçeklerdeki ifadelerin, anlaşılırlığı, geçerlilik ve güvenilirliklerinin tespit edilmesi, anketi cevaplayacak olanlardan eksiklikler konusunda geri bildirim de alınabilmesi ve gerek görülen düzeltmelerin yapılabilmesi için pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma, ilk ve orta dereceli eğitim vermekte olan bir okulda 66 çalışan üzerinde yüz yüze anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin uygunluğunu test etmek amacı ile SPSS 22 programı kullanılarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar aşağıdaki tablo 4.3'de yer almaktadır.

Tablo 4.3:Pilot Çalışmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa (α) Katsayısı	Madde Sayısı
Liderlik Tarzı	0,941	30
Etik Liderlik	0,940	10
Örgütsel Güven	0,967	16
Whistleblowing	0,863	25

Pilot çalışmadan çıkan analiz sonuçlarına göre liderlik "Liderlik Tarzı" ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirliği $\alpha = 0,941$; "Etik Liderlik" ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirliği $\alpha = 0,940$; "Örgütsel Güven" ölçeğinde yer alan ifadelerin güvenilirliği $\alpha = 0,967$; "Whistleblowing" ölçeğinde, geliştirmek amacıyla yeni eklenen ifadeler ile birlikte güvenilirliği $\alpha = 0,863$ olarak belirlenmiştir. Güvenilirlik ölçümleri uygun bulunduğundan dolayı araştırmaya devam edilmiştir.

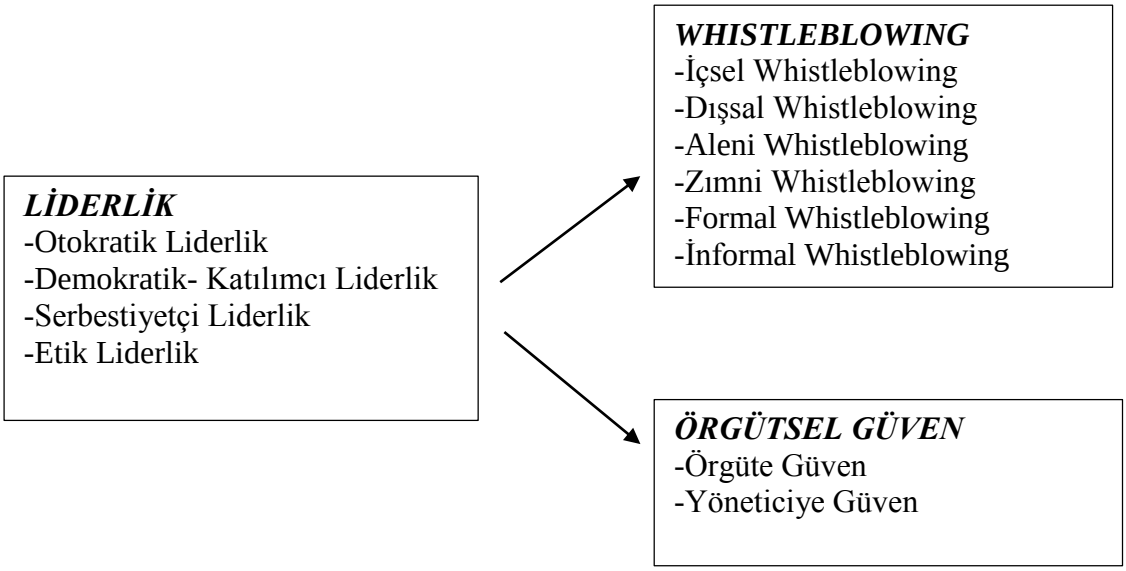
4.7. Araştırma Verilerinin Toplanması

Liderlik tarzlarının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (whistleblowing) etkisini ölçmek amacıyla oluşturulan anket soruları Marmara Bölgesi ve İstanbul ili baz alınarak imalat ve hizmet sektöründeki kurumlarda çalışanlara uygulanmıştır. Alt sektörler olarak incelendiğinde ilk olarak hizmet sektörünün içinde yer alan eğitim sektörü ele alınmıştır. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınarak İstanbul'da toplamda 2197 öğretmeni bulunan bir ilçesinde rastgele seçilen 12 farklı ilk ve orta dereceli okuldaki öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplamda 314 öğretmenden geçerli anket alınabilmiştir. Anketler müdür ve müdür yardımcıları aracılığıyla dağıtılmış olup, belli bir süre sonra toplanmıştır. İmalat sektörü içinde yer alan metal ambalaj ve tekstil sektörlerinde yüz yüze görüşmeler ve mail yolu ile görüşmeler ayarlanmıştır. Metal ambalaj sektöründe faaliyet gösteren ve 477 çalışanı bulunan bir firmanın merkez ofisi ve fabrikasında ayrı ayrı anketler uygulanmıştır. Merkez ofiste çalışanlara tek tek anketler dağıtılmış ve aynı gün toplanmıştır. Fabrikada çalışan personel ise üç vardiyada çalışmakta olup, vardiya değişimleri takip edilerek vardiya giriş ve çıkışlarında anketler elden dağıtılmış ve bir sonraki vardiyalarında toplanmıştır. Bu şekilde toplamda 292 adet geçerli ankete ulaşılmıştır. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda ise toplamda 4 firmadan kabul alınmış ve 367 sayıda geçerli ankete ulaşılmıştır. Firmalara anketlerin bırakılması ve belli bir süre sonra tekrar alınması ile anketler tamamlanmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasına etik kurul kararı olan 20.06.2017 tarihinde başlanmış olup, 10.01.2018 tarihinde metal ambalaj sektöründe 292, tekstil sektöründe 367 ve eğitim sektöründe 314 olmak üzere toplamda 973 çalışana ulaşılması ile anket toplama işlemi sonlandırılmıştır.

4.8. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın kapsamı ve amacı doğrultusunda literatürdeki çalışmalar da gözönünde bulundurularak teorik açıdan bir model oluşturulmuş ve hipotezler kurulmuştur. Araştırmanın amacına yönelik oluşturulmuş olan model Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

Kurulan araştırma modelinden yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_1: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. .

H_2: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_3: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik-katılımcı liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_4: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik-katılımcı liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yönetciye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_5: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_6: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_7: Etik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_8: Etik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_9: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{10}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{11}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{12}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{13}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{14}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{15}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{16}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{17}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{18}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{19}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{20}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{21}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{22}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{23}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{24}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{25}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{26}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{27}: Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{28}: Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{29}: Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{30}: Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{31}: Etik liderliğin liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{32}: Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma modelinin alt boyutlarından yola çıkılarak sosyo- demografik değişkenlere ilişkin aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{33}: Liderlik tarzlarından otokratik liderlik boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{34}: Liderlik tarzlarından demokratik- katılımcı liderlik boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{35}: Liderlik tarzlarından serbestiyetçi liderlik boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{36}: Liderlik tarzlarından etik liderlik boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{37}: Örgütsel güvenin örgüte güven boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{38}: Örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{39}: Whistleblowing'in içsel whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{40}: Whistleblowing'in dışsal whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{41}: Whistleblowing'in aleni whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{42}: Whistleblowing'in zımni whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{43}: Whistleblowing'in formal whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{44}: Whistleblowing'in informal whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

4.9. Araştırma Verilerinin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada katılımcılar tarafından anket üzerinde yapılmış işaretlemeler kodlanarak istatistik paket programına aktarılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde SPSS 22 ve AMOS 20 paket programlarından yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesine öncelikli olarak sosyo-demografik değişkenleri tanımlamaya yardımcı sorulardan yararlanarak betimleyici istatistikler yapılmıştır. Betimleyici istatistiklerin ardından sorulara ilişkin boyutları görebilmek için önce faktör analizi ardından güvenirlik analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizine dayanılarak doğrulama yapabilmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmanın modeli için yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Faktörlerin doğrulanması ile birlikte demografik özelliklerin boyutlara olan etkisinin incelenmesi amacıyla nonparametrik testlerden Mann-Whitney U ile Kruskal Wallis testi yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

4.9.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin İncelenmesi

Araştırmada eğitim, ambalaj ve tekstil sektöründe yer alan katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görevi, işyerinde çalışma yılı, medeni durumu, yetişme çağında (7-19 yaşları arasında) en uzun süre bulunduğu yer, görev yapılan sektöre ilişkin veriler aşağıdaki tablo 4.4'de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılmış olan ambalaj, eğitim ve tekstil sektörlerinde çalışan işgörenlerin toplam sayısı 973 olup, bunların 467'si kadın ve 506'sı erkektir. Frekans yüzdeleri incelendiğinde kadınların %48, erkeklerin ise %52'lik bir dilime denk düştüğü ve sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4:Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler

DEĞİŞKEN	GRUP	FREKANS	%FREKANS
CİNSİYET	Kadın	467	48,0
	Erkek	506	52,0
	Toplam	973	100,0
YAŞ	19 yaş ve altı	35	3,6
	20-29 yaş	433	44,5
	30-39 yaş	348	35,8
	40-49 yaş	136	14,0
	50 yaş ve üstü	21	2,2
	Toplam	973	100,0
EĞİTİM	İlkokul	167	17,2
	Ortaokul	206	21,2
	Lise	196	20,1
	2 Yıllık Yüksekokul	39	4,0
	Lisans	345	35,5
	Lisansüstü	20	2,1
	Toplam	973	100,0
MEDENİ DURUM	Evli	543	55,8
	Bekar	430	44,2
	Toplam	973	100,0
GÖREVİ	Mavi yaka	588	60,4
	Beyaz yaka	385	39,6
	Toplam	973	100,0

KURUMDA ÇALIŞMA YILI	1 yıldan az	172	17,7
	1-5 yıl	609	62,6
	6-10 yıl	116	11,9
	11-15 yıl	48	4,9
	16-20 yıl	16	1,6
	21 yıl ve üstü	12	1,2
	Toplam	973	100,0
YETİŞME YERİ	Köy	206	21,2
	Belde/Bucak	53	5,4
	İlçe	246	25,3
	İl	183	18,8
	Büyükşehir	285	29,3
	Toplam	973	100,0
SEKTÖR	Ambalaj	292	30,0
	Eğitim	314	32,3
	Tekstil	367	37,7
	Toplam	973	100,0

Araştırmaya katılan işgörenler yaş aralığı açısından incelendiğinde 19 yaş altı 35 kişi olup % 3,6'lık bir orana, 20-29 yaş aralığında olanlar 433 kişi olup % 44,5'luk bir orana, 30-39 yaş aralığında 348 kişi olup %35,8'lik bir orana, 40-49 yaş aralığında olanlar 136 kişi olup % 14'lük'bir orana ve 50 yaş üstü çalışan 21 kişi olup, % 2,2'lik bir orana denk düşmektedir. Araştırmaya katılanlardan 19 yaş ve altını tekstil ve ambalaj sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma katılımcılarının yaş aralığının büyük bir kısmını 20-29 ve ardından 30-39 yaş grubuna giren çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların öğrenim düzeylerine ilişkin veriler incelendiğinde %17,2'si ilkokul mezunu 167 kişi; %21,2'si ortaokul mezunu 206 kişi; %20,1'i lise mezunu 196 kişi; %4'ü 2 yıllık yüksekokul mezunu 39 kişi; %35,5 lisans mezunu 345 kişi ve %2,1 lisansüstü mezunu 20 kişiden oluşmaktadır. İlkokul, ortaokul ve lise ve 2 yıllık yüksekokul mezunu çalışanlar ambalaj ve tekstil sektörlerinde konumlanmakta iken lisans ve lisansüstü çalışanlar tüm sektörlere dağılmışlardır. Tekstil ve ambalaj sektöründe çalışanların çoğunluğunu lisans öncesi eğitim grubu oluşturduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında 543'ü evli olup %55,8'lik bir orana denk düşerken; 430'u ise bekar olup %44,2'lik bir oranı oluşturmaktadır. Evli çalışan sayısı daha fazla olmak ile birlikte toplam içinde dengeli bir yayılım sergilediği söylenilebilir.

Araştırmaya katılanların görevleri açısından mavi ve beyaz yaka olarak sınıflandırılmış olup; 588 kişi mavi yakalı olup % 60,4'lük kısmı oluştururken, 385 kişi beyaz yakalı olup %39,6'lık bir paya sahiptir. Eğitim sektöründe çalışanların tamamı beyaz yakalı olmak ile birlikte araştırmaya katılanların çoğunluğunu ambalaj ve tekstil alt sektörleri altında imalat sektöründe çalışanlar oluşturduğundan mavi yakalı işgören sayısının daha fazla olduğu söylenilebilir.

Araştırmaya katılanların kurumda çalışma yılı 1 yıldan az olanlar 172 kişi olup %17,2'lik bir yüzdeyi; 1-5 yıl arası çalışanlar 609 kişi olup %62,6'lık bir yüzdeye; 6-10 yıl arası çalışanlar 116 kişi olup %11,9'luk bir yüzdeye; 11-15 yıl arası çalışanlar 48 kişi olup %4,9'luk bir yüzdeye; 16-20 yıl arası çalışanlar 16 kişi olup %1,6'lık yüzdeye; 21 yıl üstü çalışanlar 12 kişi olup %1,2'lik bir yüzdeye denk düşmektedirler. Araştırmada en fazla çalışan sayısını 1-5 yıl arası çalışanlar oluşturmakta olup, yaş eğilimleri ile karşılaştırıldığında işe yeni başlayan grubun çoğunlukta olduğu söylenilebilir.

Araştırmaya katılanların 7-19 yaş arasında yetişme yerleri incelendiğinde köyde yetişen sayısı 206 kişi olup %21,2'lik bir yüzdeye; belde/bucak da yetişen sayısı 53 kişi olup %5,4'lük bir yüzdeye; ilçede yetişenler 246 kişi olup %25,3'lük bir yüzdeye; ilde yetişenler 183 kişi olup %18,8'lik bir yüzdeye; büyük şehirde yetişenler 285 kişi olup %29,3'lük bir yüzdeye denk düşmektedir. Katılımcılar yetişme yeri açsından incelendiğinde en yüksek yüzdelik dilimi büyükşehirde yetişenler oluşturmakta olup onu köyde ve ilçede yetişen grup izlemektedir.

Araştırma imalat ve hizmette çalışan katılımcılardan oluşturmakta olup alt sektör olarak incelendiğinde hizmet sektöründe eğitim alt sektöründe çalışan

işgörenleri 314 kişi olup % 32,3'lük bir yüzdeye denk düşmektedir. İmalat sektörünün alt sektörleri olan metal ambalajda 292 katılımcıya ulaşılmış olup %30'luk bir yüzdeye denk düşmektedir. Tekstil sektöründe ise 367 katılımcıya ulaşılmış olup %37,7'lik bir yüzdeye denk düşmektedir. Toplamda hizmet sektörü %32,2'lik bir paya sahipken, imalat sektöründeki katılımcı sayısı ise % 67,7'lik bir paya sahiptir. Katılımcıların çoğunluğunu imalat sektörü çalışanlarının oluşturduğu söylenilebilir.

4.9.2. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Cevapların İncelenmesi

Aşağıda Tablo 4.5, Tablo 4.6, Tablo 4.7 ve Tablo 4.8' de dört ayrı ölçekte kullanılmış olan toplam 82 sorunun betimsel istatistikleri verilmiştir. Her bir soru için frekans değerleri, yüzde frekans değerleri, standart sapma ve ortalama değerleri tablolarda yer almaktadır.

Tablo 4.5:Liderlik Tarzları Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Frekans %Frekans	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
L1 Neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak kendisi karar verir.	**Frekekans**	173	135	96	327	242	3,34	1,438
	% Frekans	17,8	13,9	9,9	33,6	24,9		
L2 Tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplar.	**Frekekans**	176	149	98	303	247	3,30	1,454
	% Frekans	18,1	15,3	10,1	31,1	25,4		
L3 Yaptığınız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.	**Frekekans**	107	132	118	290	326	3,61	1,357
	% Frekans	11,0	13,6	12,1	29,8	33,5		
L4 Gerektiğinde katı kurallar uygular.	**Frekekans**	175	148	158	267	225	3,23	1,422
	% Frekans	18,0	15,2	16,2	27,4	23,1		
L5 Yapılacak işleri önceden planlar.	**Frekekans**	105	68	106	283	411	3,85	1,327
	% Frekans	10,8	7,0	10,9	29,1	42,2		

L6 Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır.	**Frekekans**	101	79	132	300	361	3,76	1,308
	% Frekans	10,4	8,1	13,6	30,8	37,1		
L7 İş yerindeki sorunlara çözüm bulur.	**Frekekans**	83	85	107	265	433	3,90	1,290
	% Frekans	8,5	8,7	11,0	27,2	44,5		
L8 Yetersiz işleri eleştirir.	**Frekekans**	119	95	142	315	302	3,60	1,338
	% Frekans	12,2	9,8	14,6	32,4	31,0		
L9 Standart kural ve kaidelere uymanızı ister.	**Frekekans**	95	96	103	260	419	3,83	1,336
	% Frekans	9,8	9,9	10,6	26,7	43,1		
L10 Kararları sizin katılımınızla alır.	**Frekekans**	128	109	142	291	303	3,55	1,373
	% Frekans	13,2	11,2	14,6	29,9	31,1		
L11 Her konuda itiraz kabul eder.	**Frekekans**	129	113	188	284	259	3,44	1,345
	% Frekans	13,3	11,6	19,3	29,2	26,6		
L12 Tekliflere açıktır.	**Frekekans**	101	77	136	245	414	3,82	1,336
	% Frekans	10,4	7,9	14,0	25,2	42,5		
L13 Sizin inanç ve duygularınızı dikkate alır.	**Frekekans**	86	81	117	263	426	3,89	1,294
	% Frekans	8,8	8,3	12,0	27,0	43,8		
L14 Kişisel problemlerinize yardımcı olur.	**Frekekans**	93	70	153	263	394	3,82	1,296
	% Frekans	9,6	7,2	15,7	27,0	40,5		
L15 Nerede hata yapıyorsanız açıkça söyler.	**Frekekans**	62	68	161	284	398	3,91	1,192
	% Frekans	6,4	7,0	16,5	29,2	40,9		
L16 Sizinle konuştuktan sonra görevlerinizde değişiklik yapar.	**Frekekans**	123	104	237	270	239	3,41	1,307
	% Frekans	12,6	10,7	24,4	27,7	24,6		
L17 Eleştiriye açıktır.	**Frekekans**	106	86	185	274	322	3,64	1,313
	% Frekans	10,9	8,8	19,0	28,2	33,1		
L18 Daha fazla üretken olmanız için sizi teşvik eder.	**Frekekans**	88	82	156	271	376	3,79	1,286
	% Frekans	9,0	8,4	16,0	27,9	38,6		
L19 Sizin memnuniyetiniz ve tatmininiz için samimi çaba gösterir.	**Frekekans**	91	80	154	267	381	3,79	1,295
	% Frekans	9,4	8,2	15,8	27,4	39,2		

L20 Sizi işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görür.	**Frekekans**	90	69	141	236	437	3,88	1,303
	% Frekans	9,2	7,1	14,5	24,3	44,9		
L21 İşyerinizin hedefleri ve ulaşılan sonuçları konusunda sizi bilgilendirir.	**Frekekans**	92	84	112	270	415	3,86	1,311
	% Frekans	9,5	8,6	11,5	27,7	42,7		
L22 İşyerinizin sağladığı eğitim olanaklarına katılmanıza destek olur.	**Frekekans**	83	79	128	250	433	3,90	1,288
	% Frekans	8,5	8,1	13,2	25,7	44,5		
L23 Çalışırken sizi tamamen serbest bırakır.	**Frekekans**	113	122	139	317	282	3,55	1,333
	% Frekans	11,6	12,5	14,3	32,6	29,0		
L24 Yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler.	**Frekekans**	110	110	255	283	215	3,39	1,260
	% Frekans	11,3	11,3	26,2	29,1	22,1		
L25 Yetki devri yapar.	**Frekekans**	108	83	257	308	217	3,46	1,238
	% Frekans	11,1	8,5	26,4	31,7	22,3		
L26 İşlerinizi yaparken inisiyatif kullanmanıza izin verir.	**Frekekans**	80	89	162	335	307	3,72	1,229
	% Frekans	8,2	9,1	16,6	34,4	31,6		
L27 Tüm çalışanlara aynı şekilde davranır.	**Frekekans**	124	81	151	226	391	3,70	1,396
	% Frekans	12,7	8,3	15,5	23,2	40,2		
L28 İlişkileriniz iş dışında da devam eder.	**Frekekans**	263	129	113	254	214	3,03	1,535
	% Frekans	27,0	13,3	11,6	26,1	22,0		
L29 Yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder.	**Frekekans**	97	117	133	284	342	3,68	1,328
	% Frekans	10,0	12,0	13,7	29,2	35,1		
L30 Yaptığınız işlere saygı duyar.	**Frekekans**	63	76	130	289	415	3,94	1,206
	% Frekans	6,5	7,8	13,4	29,7	42,7		

Tablo 4.5'de görüldüğü üzere; "Liderlik" ökçeğinin birinci grubuna ait ve otokratik, demokratik-katılımcı ve serbestiyetçi liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik olan ifadelerden en yüksek puan alan maddeler sırası ile 30, 15 ve 13 numaralı sorulardır. 3,94 ortalama ile *"Yaptığınız işlere saygı duyar"*, 3,91 ortalama ile "*Nerede hata yapıyorsanız açıkça söyler*", ve 3,89 ortalama ile "*Sizin inanç ve duygularınızı dikkate alır*" ifadelerine işgörenler çoğunlukla katıldıklarını belirtmişlerdir.

Liderlik ölçeğinin birinci grubuna ilişkin en düşük puan alan ifadeler sırası ile 28, 4 ve 2 numaralı sorulardır. 3,03 ortalama ile "*İlişkileriniz iş dışında da devam eder*", 3,23 ortalama ile "*Gerektiğinde katı kurallar uygular*" ve 3,30 ortalama ile "*Tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplar*" ifadelerine işgörenler çoğunlukla katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak çalışanların en yüksek ve en düşük ortalamalarını içeren ifadelere bakıldığında üç sektör içinde genel eğilimin otokratik liderliği dışladığı ve birim amirlerinin demokratik-katılımcı bir liderlik tarzını benimsedikleri söylenilebilir.

Tablo 4.6:Etik Liderlik Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Frekans %Frekans	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
LE31 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, iş görenlerin önerilerini dikkate alır.	**Frekekans**	70	84	172	296	351	3,80	1,221
	% Frekans	7,2	8,6	17,7	30,4	36,1		
LE32 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.	**Frekekans**	102	92	244	288	247	3,50	1,256
	% Frekans	10,5	9,5	25,1	29,6	25,4		
LE33 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, özel hayatını etik tarzda yürütür.	**Frekekans**	85	79	233	214	362	3,71	1,280
	% Frekans	8,7	8,1	23,9	22,0	37,2		
LE34 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.	**Frekekans**	92	105	164	284	328	3,67	1,296
	% Frekans	9,5	10,8	16,9	29,2	33,7		

LE35 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.	**Frekekans**	83	86	191	248	365	3,75	1,277
	% Frekans	8,5	8,8	19,6	25,5	37,5		
LE36 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, güvenilir bir kişidir.	**Frekekans**	70	76	153	219	455	3,94	1,258
	% Frekans	7,2	7,8	15,7	22,5	46,8		
LE37 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, çalışanlarla iş etiği ve ya değerlerini tartışır.	**Frekekans**	84	88	174	282	345	3,74	1,267
	% Frekans	8,6	9,0	17,9	29,0	35,5		
LE38 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.	**Frekekans**	69	78	153	307	366	3,85	1,212
	% Frekans	7,1	8,0	15,7	31,6	37,6		
LE39 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	**Frekekans**	71	78	172	275	377	3,83	1,231
	% Frekans	7,3	8,0	17,7	28,3	38,7		
LE40 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorar.	**Frekekans**	103	75	177	267	351	3,71	1,311
	% Frekans	10,6	7,7	18,2	27,4	36,1		

Tablo 4.6'da görüldüğü üzere; "Liderlik" ölçeğinin ikinci grubuna ait ve etik liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik olan ifadelerden en yüksek puan alan maddeler sırası ile 36, 38 ve 39 numaralı sorulardır. 3,94 ortalama ile *"Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim güvenilir bir kişidir"*, 3,85 ortalama ile "*Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru bir biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar*", ve 3,83 ortalama ile "*Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir*" ifadelerine işgörenlerin çoğunlukla katıldıklarını belirtmişlerdir.

Liderlik ölçeğinin ikinci grubuna ilişkin en düşük puan alan ifadeler sırası ile 32, 34 ve 33 numaralı sorulardır. 3,5 ortalama ile "*Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, etik standartları ihlal eden işgörenlere yaptırım uygular*", 3,67 ortalama ile "*Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, çalışanların fikirleri ile yakından ilgilenir*" ve 3,71 ortalama ile "*Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, özel hayatını etik tarzda yürütür*" ifadelerine işgörenler çoğunlukla katılmadıklarını belirtmişlerdir

Genel olarak işgörenlerin en yüksek ve en düşük puanlı verdikleri ifadelere bakıldığında birim amirlerinin etik bir liderlik yaklaşımı göstermeye çalıştıkları ancak bunu gerek özel hayatlarına yansıtamadıkları gerekse de kurumda etik ihlaller karşısında sessiz kaldıkları ve yaptırım uygulamaktan kaçındıklarından dolayı davranışsal alana yansıtamadıkları görülmektedir.

Tablo 4.7: Örgütsel Güven Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Frekans %Frekans	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
G1 Birim yöneticimin bana cana yakın ve arkadaşça davrandığını düşünüyorum	**Frekekans**	117	78	137	268	373	3,72	1,361
	% Frekans	12,0	8,0	14,1	27,5	38,3		
G2 Eğer bir hata yaparsam birim yöneticim affetmeye ve unutmaya hazırdır	**Frekekans**	80	91	208	301	293	3,65	1,229
	% Frekans	8,2	9,4	21,4	30,9	30,1		
G3 İşimde bir zorlukla karşılaştığımda birim yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum	**Frekekans**	71	63	138	256	445	3,97	1,231
	% Frekans	7,3	6,5	14,2	26,3	45,7		
G4 Birim yöneticimin bana karşı adil davrandığına inanıyorum	**Frekekans**	66	64	172	260	411	3,91	1,211
	% Frekans	6,8	6,6	17,7	26,7	42,2		
G5 Birim yöneticimle iş problemlerini konuşurken kendimi rahat hissediyorum	**Frekekans**	68	79	119	294	413	3,93	1,224
	% Frekans	7,0	8,1	12,2	30,2	42,4		

G6 Birim yöneticim kendisi ile konuştuğum konuları ileride bana karşı kullanmaz	**Frekekans**	80	67	169	238	419	3,87	1,267
	% Frekans	8,2	6,9	17,4	24,5	43,1		
G7 Birimimizdeki çalışanların birbirlerine karşı dürüst davrandıklarını düşünüyorum	**Frekekans**	104	88	150	280	351	3,71	1,324
	% Frekans	10,7	9,0	15,4	28,8	36,1		
G8 Birimimizdeki çalışanların birbirlerine duydukları güven düzeyi yüksektir	**Frekekans**	87	98	175	285	328	3,69	1,276
	% Frekans	8,9	10,1	18,0	29,3	33,7		
G9 Birimimizde çalışanlar işle ilgili problem yaşayan arkadaşlarına yardım ederler	**Frekekans**	74	91	137	293	378	3,83	1,250
	% Frekans	7,6	9,4	14,1	30,1	38,8		
G10 Birimimizde çalışanların birbirine güvendiklerini düşünüyorum	**Frekekans**	89	107	153	290	334	3,69	1,292
	% Frekans	9,1	11,0	15,7	29,8	34,3		
G11 Birimimizdeki çalışanlar paylaştıkları sırları kesinlikle başkalarına açıklamazlar	**Frekekans**	107	89	212	266	299	3,58	1,305
	% Frekans	11,0	9,1	21,8	27,3	30,7		
G12 Birimimizde çalışanlar birbirleriyle özel durumlarını paylaşabilirler	**Frekekans**	80	93	198	306	296	3,66	1,232
	% Frekans	8,2	9,6	20,3	31,4	30,4		
G13 Kurumumuzun üst yönetimi çalışanlarını önemser	**Frekekans**	74	70	146	269	414	3,90	1,241
	% Frekans	7,6	7,2	15,0	27,6	42,5		
G14 İşletmemizin üst yönetimi güvenilirdir	**Frekekans**	63	61	159	252	438	3,97	1,203
	% Frekans	6,5	6,3	16,3	25,9	45,0		
G15 Üst yönetimin çalışanlara verdiği sözleri yerine getirdiğini düşünüyorum	**Frekekans**	73	66	158	274	402	3,89	1,229
	% Frekans	7,5	6,8	16,2	28,2	41,3		
G16 Bu kurumda çalışanlar birbirlerinin arkasından iş çevirmezler	**Frekekans**	105	81	199	235	353	3,67	1,328
	% Frekans	10,8	8,3	20,5	24,2	36,3		

Tablo 4.7'de görüldüğü üzere; "Örgütsel Güven"i ölçmeye yönelik olan ifadelerden en yüksek puan alan maddeler sırası ile 3, 14 ve 15 numaralı sorulardır. 3,97 ortalama ile *"İşimde bir zorlukla karşılaştığımda birim yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum"*, 3,97 ortalama ile "*İşletmemizin üst yönetimi güvenilirdir*", ve 3,89 ortalama ile "*Üst yönetimin çalışanlara verdiği sözleri yerine getirdiğini düşünüyorum*" ifadelerine işgörenler çoğunlukla katıldıklarını belirtmişlerdir.

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin en düşük puan alan ifadeler sırası ile 11, 2 ve 12 numaralı sorulardır. 3,58 ortalama ile "*Birimimizdeki çalışanlar paylaştıkları sırları kesinlikle başkalarına açıklamazlar*", 3,65 ortalama ile "*Eğer bir hata yaparsam birim yöneticim affetmeye ve unutmaya hazırdır*" ve 3,66 ortalama ile "*Birimimizde çalışanlar birbirleriyle özel durumlarını paylaşabilirler*" ifadelerine işgörenler çoğunlukla katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak örgütsel güven ölçeğine ilişkin en yüksek ve en düşük puan alan ifadelere bakıldığında; yönetime ve kuruma olan güven seviyesinin yüksek olduğu ancak en düşük puanın çalışma arkadaşlarına ilişkin ifadelere verildiği görülmüştür. Örgütsel güvenin içeriğini oluşturan çalışma arkadaşlarına güvenin düşük olduğu ve çalışma arkadaşları ile paylaşımlarını sınırlandırılma eğilimi gösterdikleri görülmüştür.

Tablo 4.8: Whistleblowing Ölçeğinin İfadelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Frekans %Frekans	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart sapma
W1 Hatayı kurum içindeki ilgili kişilere rapor ederim	**Frekekans**	89	57	125	280	422	3,91	1,270
	% Frekans	9,1	5,9	12,8	28,8	43,4		
W2 Olaydan üst yönetimin haberdar olmasını sağlarım	**Frekekans**	60	80	141	280	412	3,93	1,204
	% Frekans	6,2	8,2	14,5	28,8	42,3		

W3 Olayı kişinin yöneticisine bildiririm	**Frekekans**	60	53	149	270	441	4,01	1,175
	% Frekans	6,2	5,4	15,3	27,7	45,3		
W4 Hatayı kurumun dışındaki ilgili kişilere rapor ederim	**Frekekans**	232	101	203	209	228	3,10	1,484
	% Frekans	23,8	10,4	20,9	21,5	23,4		
W5 Kurumun dışındaki mercilere bilgi veririm	**Frekekans**	247	101	216	194	215	3,03	1,485
	% Frekans	25,4	10,4	22,2	19,9	22,1		
W6 Şirket dışında ilgili geniş kitlelerin olayı öğrenmesini sağlarım	**Frekekans**	313	111	208	157	184	2,78	1,508
	% Frekans	32,2	11,4	21,4	16,1	18,9		
W7 Kendi adımı da belirterek olayı rapor ederim	**Frekekans**	160	82	219	254	258	3,38	1,387
	% Frekans	16,4	8,4	22,5	26,1	26,5		
W8 Kendim hakkında detaylı bilgi vererek olayı rapor ederim	**Frekekans**	166	102	215	254	236	3,30	1,389
	% Frekans	17,1	10,5	22,1	26,1	24,3		
W9 Olayı rapor ederken kimliğimi açıklarım.	**Frekekans**	149	78	220	249	277	3,44	1,377
	% Frekans	15,3	8,0	22,6	25,6	28,5		
W10 Olayı rapor ederken olası sonuçlarını göze alırım.	**Frekekans**	100	86	195	264	328	3,65	1,302
	% Frekans	10,3	8,8	20,0	27,1	33,7		
W11 Olayı rapor ederken kurum içinden gelebilecek misillemelerin farkındayım.	**Frekekans**	100	86	216	275	296	3,60	1,282
	% Frekans	10,3	8,8	22,2	28,3	30,4		
W12 Olayı uydurma bir isimle rapor ederim	**Frekekans**	453	93	165	142	120	2,37	1,482
	% Frekans	46,6	9,6	17,0	14,6	12,3		
W13 Olayı rapor ederim ama kendim hakkında bir bilgi vermekten kaçınırım	**Frekekans**	338	127	204	184	120	2,61	1,433
	% Frekans	34,7	13,1	21,0	18,9	12,3		
W14 Olayı rapor ederken kimliğimi gizlerim.	**Frekekans**	354	109	210	167	133	2,61	1,460
	% Frekans	36,4	11,2	21,6	17,2	13,7		
W15 Olayı rapor ederken işim ile ilgili yoğun kaygı duyarım.	**Frekekans**	275	121	228	197	152	2,83	1,433
	% Frekans	28,3	12,4	23,4	20,2	15,6		
W16 Olayı rapor ederken kimliğimin ortaya çıkmaması için gerekli tedbiri alırım.	**Frekekans**	303	123	226	173	148	2,73	1,445
	% Frekans	31,1	12,6	23,2	17,8	15,2		

W17 Olayı duyurmak için resmi yolları kullanırım	**Frekekans**	173	102	236	227	235	3,26	1,397
	% Frekans	17,8	10,5	24,3	23,3	24,2		
W18 Olayı mevcut prosedürlere uygun olarak rapor ederim	**Frekekans**	108	72	167	263	363	3,72	1,328
	% Frekans	11,1	7,4	17,2	27,0	37,3		
W19 Olayı duyururken otoriteyi dikkate alırım.	**Frekekans**	118	77	196	257	325	3,61	1,339
	% Frekans	12,1	7,9	20,1	26,4	33,4		
W20 Olayı hukuka uygun şekilde yazılı olarak rapor ederim.	**Frekekans**	122	66	182	257	346	3,66	1,351
	% Frekans	12,5	6,8	18,7	26,4	35,6		
W21 Olayı raporlarken kurum içi oluşturulmuş ihbar mekanizmasının kullanılması taraftarıyım.	**Frekekans**	145	64	222	241	301	3,50	1,377
	% Frekans	14,9	6,6	22,8	24,8	30,9		
W22 Olayı resmi olmayan yollardan, sorunu çözebileceğine inandığım ve yakın olduğum iş arkadaşlarıma rapor ederim	**Frekekans**	295	98	223	207	150	2,81	1,453
	% Frekans	30,3	10,1	22,9	21,3	15,4		
W23 Hatayı güvendiğim ve sorunu çözebilme yetkisi olan bir kişiye resmi olmayan yollardan iletirim	**Frekekans**	311	111	206	200	145	2,75	1,461
	% Frekans	32,0	11,4	21,2	20,6	14,9		
W24 Olayı sosyal medya aracılığı ile arkadaşlarımla paylaşırım.	**Frekekans**	500	78	160	133	102	2,24	1,454
	% Frekans	51,4	8,0	16,4	13,7	10,5		
W25 Olayı doğrudan raporlamak yerine kurum içinde kulaktan kulağa yayarım.	**Frekekans**	563	59	128	111	112	2,13	1,479
	% Frekans	57,9	6,1	13,2	11,4	11,5		

Tablo 4.8'de görüldüğü üzere; "Whistleblowing"i ölçmeye yönelik olan ifadelerden en yüksek puan alan maddeler sırası ile 3, 2 ve 1 numaralı sorulardır. 4,01 ortalama ile *"Olayı kişinin yöneticisine bildiririm"*, 3,93 ortalama ile "*Olaydan üst yönetimin haberdar olmasını sağlarım*", ve 3,91 ortalama ile "*Hatayı kurum içindeki*

ilgili kişilere rapor ederim" ifadelerine işgörenlerin çoğunlukla katıldıklarını belirtmişlerdir.

Whistleblowing ölçeğine ilişkin en düşük puan alan ifadeler sırası ile 25, 24 ve 12 numaralı sorulardır. 2,13 ortalama ile "*Olayı doğrudan raporlamak yerine kurum içinde kulaktan kulağa yayarım*", 2,24 ortalama ile "*Olayı sosyal medya aracılığı ile arkadaşlarımla paylaşırım.*" ve 2,37 ortalama ile "*Olayı uydurma bir isimle rapor ederim*" ifadelerine işgörenler çoğunlukla katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak whistleblowing ölçeğine ilişkin en yüksek ve en düşük puan alan ifadelere bakıldığında; işgörenlerin içsel whistleblowing'e ilişkin ifadelere en yüksek puanları verdikleri görülmektedir. İşgörenlerin ihbar kanalı olarak öncelikle üst yönetim ve birim amirleri aracılığı ile kurum içinde durumu çözmeyi plandıkları görülmektedir. En düşük puanlamayı alan ihbar şekilleri ise informal ve zımni kanalların kullanılması olduğu görülmektedir. Buradan hareket ile işgörenlerin etik dışı bir durum ile karşılaştıklarında öncelikle kurumun itibarını düşünerek izleyecekleri ihbar stratejini belirledikleri söylenilebilir.

4.9.3. Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizleri ve Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik, ölçme aracı yardımı ile aynı koşullar altında tekrarlı ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılıklarının bir göstergesidir. Güvenilirlik analizi ise bir testin araştırılan konuyu nekadar güç ile belirleyip ve ortaya koyabildiğini belirleyen yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Güvenilirliğin hesaplanmasında en çok kullanılan yöntem alfa modelidir (Lorcu, 2015, s. 207). Alfa katsayısı ölçek içinde bulunan maddelerin homojenliğinin (iç tutarlılığının) bir ölçüsüdür. İlgili ölçekteki alfa katsayısı nekadar yüksekse ölçek içerisinde bulunan maddelerin o ölçüde birbirileri ile tutarlı ve aynı özellikleri gösterdikleri ve ölçekteki

tüm maddelerin birlikte çalıştığını göstermektedir (Alpar, 2014, s. 485). Alfa katsayısı aldığı değer aralıklarına göre aşağıdaki gibi nitelendirilmektedir (Lorcu, 2015, s. 208).

- $0 \leq \alpha \leq 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0{,}40 \leq \alpha \leq 0{,}60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0{,}60 \leq \alpha \leq 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0{,}80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmalarda bakılan bir diğer değer ise incelenen örneklemin faktör analizi yapılmaya elverişli olup olmadığını belirlemek için kullanılan Kaiser-Meyer –Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü (KMO) değeridir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişmek ile birlikte 1'e yaklaşması istenmektedir. İyi bir faktör analizi için KMO değerinin 0,80'den fazla olması tercih edilmektedir. Ancak 0,60 ya da 0,50'nin üzerindeki bir KMO değeri de kabul edilebilmektedir. KMO değerinin yorumlanmasında genellikle aşağıdaki değerlere göre bir nitelendirme yapılmaktadır (Alpar, 2014, s. 529):

- 0,90 – 1,00 arasındaki KMO değeri örneklem yeterliliği açısından "Çok İyi"
- 0,80 – 0,89 arasındaki KMO değeri örneklem yeterliliği açısından "İyi"
- 0,70 – 0,79 arasındaki KMO değeri örneklem yeterliliği açısından "Orta"
- 0,60 – 0,69 arasındaki KMO değeri örneklem yeterliliği açısından "Kötü"
- 0,50 – 0,59 arasındaki KMO değeri örneklem yeterliliği açısından "Çok Kötü"
- 0,50'nin altındaki KMO değeri örneklem yeterliliği açısından "Kabul Edilemez" olarak nitelendirilmektedir.

Araştırma verileri incelenirken faktör analizi için gözlem sayılarının yeterlilik derecesi incelenmektedir. Gözlem sayıları içinde n=351 (N=4000) olan bir örneklemin yeterli olacağından, n=973 (N=3879) olan bir örneklemin yeterli olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilmektedir.

Liderlik, örgütsel güven ve whistleblowing ölçeklerine ilişkin faktör yükleri belirlendikten sonra ilgili boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları aşağıda verilmiştir.

4.9.3.1. Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada liderlik tarzlarına ilişkin ölçeğin faktör yapısını belirlemeye yönelik olarak KMO ve Barlett testi uygulanarak ölçeğin öncelikle faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Ardından özdeğer istatistiği, çizgi grafiği ile varimax döndürme tekniği yardımı ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda liderlik ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett testi analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.9: Liderlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,949
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	18699,045
	Serbestlik Derecesi (df)	435
	Anlamlılık (Sig.)	0,000

Tablo 4.9'da görüldüğü üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,949 olarak bulunmuştur. KMO testinde çıkan bu sonuç (,949>,50) örneklem büyüklüğünün "çok iyi" olduğunu göstermektedir. Barlett testinin sonuçları incelendiğinde ise bulunan değerlerin ($\chi 2$ = 18699,045; df = 435; p=0,000<,05) anlamlı olduğunu ve değişkenler arasında ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu verilerden yola çıkılarak veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu söylenilebilir.

"*Liderlik Tarzları"* ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.10' da yer almaktadır. Faktör analizine liderlik konusu için kullanılan iki ölçek bir arada dahil edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına bakıldığında liderlik ölçeğinin 4 faktörden oluştuğu görülmektedir. Birinci faktör 9 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör *"Etik Liderlik"* boyutunu oluşturmakta olup toplam varyansın %20,709'unu açıklamaktadır. İkinci faktör 11 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör *"Demokratik-Katılımcı Liderlik"* boyutunu oluşturmakta olup, toplam varyansın %20,245'ini açıklamaktadır. Üçüncü

faktör 6 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör *"Otokratik Liderlik"* boyutunu oluşturmakta olup, toplam varyansın %12,131'ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör 4 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör *"Serbestiyetçi Liderlik"* boyutunu oluşturmakta olup, toplam varyansın %9,135'ini açıklamaktadır. Bu dört faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise % 62,220'dir.

İfadelere ait faktör yükleri incelendiğinde *"Etik Liderlik"* boyutuna ait faktör yüklerinin ,806 ile ,662 arasında bulunduğu, *"Demokratik – Katılımcı Liderlik"* boyutuna ilişkin faktör yüklerinin ,783 ile ,572 arasında bulunduğu, *"Otokratik Liderlik"* boyutuna ait faktör yüklerinin ,803 ile ,569 arasında bulunduğu, *"Serbestiyetçi Liderlik"* boyutuna ait faktör yüklerinin ,754 ile ,577 arasında bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.10: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yük Değerleri					
İfadeler	**Etik**	**Demokratik-Katılımcı**	**Otokratik**	**Serbestiyetçi**	**Özdeğer**	**Varyans Açıklama Oranı (%)**
LE35	,806				6,213	20,709
LE36	,786					
LE38	,776					
LE39	,775					
LE37	,775					
LE34	,739					
LE31	,734					
LE40	,693					
L30	,662					
L12		,783			6,074	20,245
L13		,738				
L10		,723				
L14		,705				
L11		,687				
L17		,629				
L7		,617				
L19		,612				

L18		,583				
L6		,581				
L20		,572				
L2			,803		3,639	12,131
L1			,788			
L3			,728			
L4			,714			
L8			,589			
L9			,569			
L24				,754	2,74	9,135
L23				,718		
L25				,692		
L26				,577		

Tablo 4.10’ da görüldüğü üzere liderlik tarzları ölçeğine ait 4 faktör bulunmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre liderlik tarzları ölçeğine ilişkin toplam 40 sorudan 5, 15,16, 21, 22, 27, 28, 29, 32, 33 numaralı ifadeler ,50 faktör yükünün altında kaldığından dolayı analiz dışı bırakılmıştır.

Birinci faktör olarak belirlenen “Etik Liderlik” boyutu; 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ve 40 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde çalışanların bağlı olduğu ilk yöneticisini etik, adil ve süreç odaklı yaklaşımları açısından nasıl değerlendirdiğine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Sorular, yöneticinin çalışanlarına saygı duyması, önerilerini dinlemesi, adil ve dengeli kararlar vermesi, güvenilir biri olarak görülmesi, iş etiğine uygun davranması, etik davranışları örneklerle astlarına aktarması, sonuç odaklı olmaktan ziyade sonuca nasıl ulaştığını göz önünde bulundurması, karar alırken yapılacak doğru şeyin ne olduğunu düşünerek bir karara vermesi şeklinde ifadelerden oluşmaktadır.

İkinci faktör olarak belirlenen “Demokratik-Katılımcı Liderlik” boyutu 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19 ve 20 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde çalışanların görüş ve önerilerini odak noktasına oturttuğuna ilişkin çalışanların görüşlerine yer verilmiştir. Sorular, başarısızlıklar karşısında alternatif

üretmesi, sorunlara çözüm bulabilmesi, kararları çalışanların katılımı ile alması, her konuda itiraz kabul edebilmesi, tekliflere açık olması, çalışanların inanç ve duygularına dikkate alarak yaklaşması, kişisel problemlerde de destekleyici yaklaşım sergilemesi, eleştiriye açık olması, üretkenlik için çalışanlarını teşvik etmesi, çalışanların memnuniyetini de dikkate alarak çaba göstermesi, çalışanlarını sadece işleri yapanlar olarak görmekten ziyade, insanca yaklaşması şeklinde ifadelerden oluşmaktadır.

Üçüncü faktör olarak belirlenen "Otokratik Liderlik" boyutu 1, 2, 3, 4, 8 ve 9 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinden liderin sert, katı, kuralları olması ve tek başına kararları alması odak noktaya alınmıştır. Sorular, yapılacaklara liderin detaylı olarak tek başına karar vermesi, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplaması, yapılan işleri sıkı bir şekilde denetlemesi, gerekli görürse katı kurallar uygulaması, yetersiz gördüğü işleri eleştirmesi, standart kural ve kaidelere astlarının uymasını beklemesi gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Dördüncü faktör olarak belirlenen "Serbestiyetçi Liderlik" boyutu 23, 24, 25 ve 26 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde serbestlik ve insiyatif ön plana çıkmaktadır. Sorular, çalışırken astlarını tamamen serbest bırakması, yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini beklemesi, yetki devri yapması, işleri yaparken astlarının insiyatif kullanmasına izin vermesi ifadelerinden oluşmaktadır.

4.9.4. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada örgütsel güvene ilişkin ölçeğin faktör yapısını belirlemeye yönelik olarak KMO ve Barlett testi uygulanarak ölçeğin öncelikle faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Ardından özdeğer istatistiği, çizgi grafiği ile varimax döndürme tekniği yardımı ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda örgütsel güven ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett testi analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.11: Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi

KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,949
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	11951,271
	Serbestlik Derecesi (df)	120
	Anlamlılık (Sig.)	0,000

Tablo 4.11'de görüldüğü üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,949 olarak bulunmuştur. KMO testinde çıkan bu sonuç (,949>,50) örneklem büyüklüğünün "çok iyi" olduğunu göstermektedir. Barlett testinin sonuçları incelendiğinde ise bulunan değerlerin ($\chi 2$ = 11951,271; df = 120; p=0,000<,05) anlamlı olduğunu ve değişkenler arasında ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu verilerden yola çıkılarak veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu söylenilebilir.

"Örgütsel Güven" ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.12' de yer almaktadır. Faktör analizi sonuçlarına bakıldığında örgütsel güven ölçeğinin 2 faktörden oluştuğu görülmektedir. Birinci faktör 10 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör "Örgüte Güven" boyutunu oluşturmakta olup, toplam varyansın %36,667'sini açıklamaktadır. İkinci faktör 6 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör *"Yöneticiye Güven"* boyutunu oluşturmakta olup toplam varyansın %29,627'sini açıklamaktadır. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise % 66,304'tür.

İfadelere ait faktör yükleri incelendiğinde "Örgüte Güven" boyutuna ait faktör yüklerinin ,817 ile ,653 arasında bulunduğu, "Yöneticiye Güven" boyutuna ilişkin faktör yüklerinin ,807 ile ,713 arasında bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.12: Örgütsel Güven Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yük Değerleri		Özdeğer	Varyans Açıklama Oranı (%)
	Örgüte Güven	Yöneticiye Güven		
G10	,817		5,868	36,677
G11	,795			
G16	,775			
G8	,740			
G9	,709			
G7	,689			
G15	,678			
G13	,672			
G12	,668			
G14	,653			
G1		,807	4,74	29,627
G2		,789		
G3		,782		
G4		,757		
G5		,752		
G6		,713		

Tablo 4.12'de görüldüğü üzere örgütsel güven ölçeğine ait 2 faktör bulunmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel güven ölçeğine ilişkin 16 sorunun tamamı ,50 faktör yükünün üzerinde olduğundan dolayı analize alınmıştır.

Birinci faktör olarak belirlenen "Örgüte Güven" boyutu; 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 ve 16 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde çalışanların çalışma arkadaşlarını ve kurumu nasıl değerlendirdiğine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Sorular, birimlerinde çalışan iş arkadaşlarının birbirlerine dürüst davrandığı, birim çalışanlarının birbirlerine duydukları güven düzeylerinin yüksek olduğu, aynı birimde çalışanların işle ilgili problem yaşadıklarında birbirlerine yardım ettikleri, birim çalışanlarının birbirlerine güvendikleri, birim çalışanlarının birbirleri ile paylaştıkları sırlarını başkalarına açıklamadıkları, birim çalışanlarının birbirleri ile özel durumlarını paylaşabildikleri, kurumun üst yönetiminin çalışanlarını önemsediği, çalışanların üst yönetimin güvenilir olduğuna dair düşünceleri, üst yönetimin

çalışanlarına verdiği sözleri yerine getirmesi, kurum çalışanlarının birbirlerinin arkasından iş çevirmediğine dair görüşlerini içeren ifadelerden oluşmaktadır.

İkinci faktör olarak belirlenen "Yöneticiye Güven" boyutu 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde birim yöneticisinin astlarına adil, güvenilir davrandığına ilişkin çalışanların görüşlerine yer verilmiştir. Sorular, birim yöneticisinin astına cana yakın ve arkadaşça davranması, astı hata yaptığında yöneticinin affedeci olması, iş ile ilgili bir zorlukla karşılaşıldığında birim yöneticisinin yardım edeceğine dair inancı, astın birim yöneticisinin adil davrandığına olan inancı, birim yöneticisi ile rahatça konuşabilmesi, birim yöneticisi ile konuştuğu konuların ileri de astına karşı kullanmayacağına dair görüşlerini içeren ifadelerden oluşmaktadır.

4.9.4.1. Whistleblowing Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada whistleblowing'e ilişkin ölçeğin faktör yapısını belirlemeye yönelik olarak KMO ve Barlett testi uygulanarak ölçeğin öncelikle faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Ardından özdeğer istatistiği, çizgi grafiği ile varimax döndürme tekniği yardımı ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.13'de örgütsel güven ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett testi analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.13'de görüldüğü üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin sonucu 0,887 olarak bulunmuştur. KMO testinde çıkan bu sonuç (,887>,50) örneklem büyüklüğünün "iyi" olduğunu göstermektedir. Barlett testinin sonuçları incelendiğinde ise bulunan değerlerin ($\chi 2$ = 15924,436; df = 300; p=0,000<,05) anlamlı olduğunu ve değişkenler arasında ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Bu verilerden yola çıkılarak veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olduğu söylenilebilir.

Tablo 4.13: Whistleblowing Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett Testi

KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,887
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	15924,436
	Serbestlik Derecesi (df)	300
	Anlamlılık (Sig.)	0,000

"Whistleblowing" ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.14' de yer almaktadır. Faktör analizi sonuçlarına bakıldığında whistleblowing ölçeğinin 6 faktörden oluştuğu görülmektedir. Birinci faktör 5 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör "Zımni Whistleblowing" boyutunu oluşturmakta olup, toplam varyansın %15,981'ini açıklamaktadır. İkinci faktör 5 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör "Aleni Whistleblowing" boyutunu oluşturmakta olup toplam varyansın %13,027'sini açıklamaktadır. Üçüncü faktör 5 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör "Formal Whistleblowing" boyutunu oluşturmakta olup, toplam varyansın %12,919'unu açıklamaktadır. Dördüncü faktör 3 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör "Dışsal Whistleblowing" boyutunu oluşturmakta olup toplam varyansın %11,570'ini açıklamaktadır. Beşinci faktör 3 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör "İçsel Whistleblowing" boyutunu oluşturmakta olup, toplam varyansın %10,209'unu açıklamaktadır. Altıncı faktör 4 sorudan oluşmaktadır. Bu faktör "İnformal Whistleblowing" boyutunu oluşturmakta olup toplam varyansın %9,971'ini açıklamaktadır. Bu altı faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise % 73,676'dır.

İfadelere ait faktör yükleri incelendiğinde "Zımni Whistleblowing" boyutuna ait faktör yüklerinin ,883 ile ,691 arasında bulunduğu, "Aleni Whistleblowing" boyutuna ilişkin faktör yüklerinin ,830 ile ,666 arasında bulunduğu, "Formal Whistleblowing" boyutuna ilişkin faktör yüklerinin ,832 ile ,640 arasında bulunduğu, "Dışsal Whistleblowing" boyutuna ilişkin faktör yüklerinin ,836 ile ,843 arasında bulunduğu, "İçsel Whistleblowing" boyutuna ilişkin faktör yüklerinin ,880 ile ,843 arasında bulunduğu, "İnformal Whistleblowing" boyutuna ilişkin faktör yüklerinin ,816 ile ,613 arasında bulunduğu görülmektedir.

Tablo 4.14'de görüldüğü üzere whistleblowing ölçeğine ait 6 faktör bulunmaktadır. Faktör analizi sonuçlarına göre whistleblowing ölçeğine ilişkin 25 sorunun tamamı ,50 faktör yükünün üzerinde olduğundan dolayı analize alınmıştır. Sonradan ölçeği geliştirmek adına eklenen 11 maddenin de literatür ile uyumlu olarak ilgili faktör yüklerinin altına atandığı görülmektedir.

Tablo 4.14: Whistleblowing Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yük Değerleri						Özdeğer	Varyans Açıklama Oranı (%)
	Zımni	Aleni	Formal	Dışsal	İçsel	İnformal		
W14	,883						3,995	15,981
W13	,853							
W16	,802							
W15	,778							
W12	,691							
W9		,830					3,257	13,027
W10		,801						
W11		,752						
W8		,736						
W7		,666						
W18			,832				3,23	12,919
W20			,819					
W19			,784					
W17			,667					
W21			,640					
W5				,836			2,892	11,57
W4				,803				
W6				,794				
W2					,880		2,552	10,209
W3					,848			
W1					,843			
W23						,816	2,493	9,971
W22						,804		
W24						,670		
W25						,613		

Birinci faktör olarak belirlenen "Zımni Whistleblowing" boyutu; 14, 13, 16, 15 ve 12 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde bildirim

yapacak çalışanın kimliğini gizlemesine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Sorular, olayı uydurma bir isimle rapor etmek, olayı rapor ederken kendisi hakkında bilgi vermekten kaçınmak, olayı rapor ederken kimliğini gizlemek, olayı rapor ederken işi ile ilgili yoğun kaygı duyması, olayı rapor ederken kimliğinin ortaya çıkmaması için gerekli tedbirleri alması şeklindeki ifadelerden oluşmaktadır.

İkinci faktör olarak belirlenen "Aleni Whistleblowing" boyutu 9, 10, 11, 8 ve 7 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde bildirim yapacak çalışanın kimliğini açıkça söyleyebilmesine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Sorular, kendi adımı da belirterek olayı rapor ederim, kendim hakkında detaylı rapor vererek olayı rapor ederim, olayı rapor ederken kimliğimi açıklarım, olayı rapor ederken olası sonuçlarını göze alırım, olayı rapor ederken kurum içinden gelebilecek misillemelerin farkındayım ifadelerinden oluşmaktadır.

Üçüncü faktör olarak belirlenen "Formal Whistleblowing" boyutu 18, 20, 19, 17 ve 21 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde bildirim yapacak çalışanın resmi kanalları kullanma girişimine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Sorular, olayı duyurma için resmi yoları kullanırım, olayı mevcut prosedürlere uygun olarak rapor ederim, olayı duyururken otoriteyi dikkate alırım, olayı hukuka uygun şekilde yazılı olarak rapor ederim, olayı raporlarken kurum içi oluşturulmuş ihbar mekanizmasının kullanılması taraftarıyım şeklindeki ifadelerinden oluşmaktadır.

Dördüncü faktör olarak belirlenen "İçsel Whistleblowing" boyutu 5, 4 ve 6 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde bildirim yapacak çalışanın dış çevreye olayı duyurma girişimine ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Sorular, olayı kurumun dışındaki ilgili kişilere rapor ederim, kurumun dışındaki mercilere bilgi veririm, kurum dışındaki ilgili geniş kitlelerin olayı öğrenmesini sağlarım, şeklindeki ifadelerinden oluşmaktadır.

Beşinci faktör olarak belirlenen "Dışsal Whistleblowing" boyutu 2, 3 ve 1 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde iç ihbar kanallarını kullanma eğilimine yönelik soruların yer aldığı görülmektedir. Sorular, olayı kurum içindeki ilgili kişiye ihbar etmek, olaydan üst yönetimin haberdar olmasını sağlamak, olayı kişinin yöneticisine bildirmek şeklindeki ifadelerden oluşmaktadır.

Altıncı faktör olarak belirlenen "İnformal Whistleblowing" boyutu 23, 22, 24 ve 25 numaralı sorulardan oluşmaktadır. Soruların içeriği incelendiğinde ihbarı gerçekleştirecek olan çalışanın gayri resmi yolar aracılığı ile duyurma yoluna gitmesi eğilimini ölçmeye yönelik soruların yer aldığı görülmektedir. Sorular, olayı resmi olmayan yoları kullanarak sorunu çözebileceğine inandığı ve yakın olduğu iş arkadaşlarına anlatması, olayı güvendiği ve sorunu çözebilme yetkisi olan bir kişiye resmi olmayan yollardan iletmesi, olayı sosyal medya aracılığı ile arkadaşları ile paylaşması, olayı doğrudan raporlamak yerine kurum içinde kulaktan kulağa yayma yolunu seçmesi şeklindeki ifadelerden oluşmaktadır.

4.9.5. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör analizini yapıldıktan sonra liderlik tarzları, örgütsel güven ve whistleblowing ölçeklerine ve bu ölçeklerin alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda Tablo 4.15'de gösterilmiştir.

Tablo 4.15'de yer alan ölçeklere ait alt boyutların güvenilirlik değerlerinin ",80< α <1,00" aralığında değer aldığı görülmektedir. Ölçeklerin ve ölçeklere ait alt boyutların "yüksek derecede güvenilir" güvenilir olduğu söylenilebilir.

Tablo 4.15: Faktör Analizi Sonrası Ölçeklere ve Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	Madde Sayısı		Cronbach's Alpha (α) Katsayıları	
Liderlik Tarzları	Otokratik	6	30	,834	,945
	Demokratik- Katılımcı	11		,925	
	Sebestiyetçi	4		,784	
	Etik	9		,936	
Örgütsel Güven	Yöneticiye Güven	6	16	,913	,951
	Örgüte Güven	10		,936	
Whistleblowing	İçsel	3	25	,898	,893
	Dışsal	3		,885	
	Aleni	5		,882	
	Zımni	5		,892	
	Formal	5		,848	
	İnformal	4		,844	

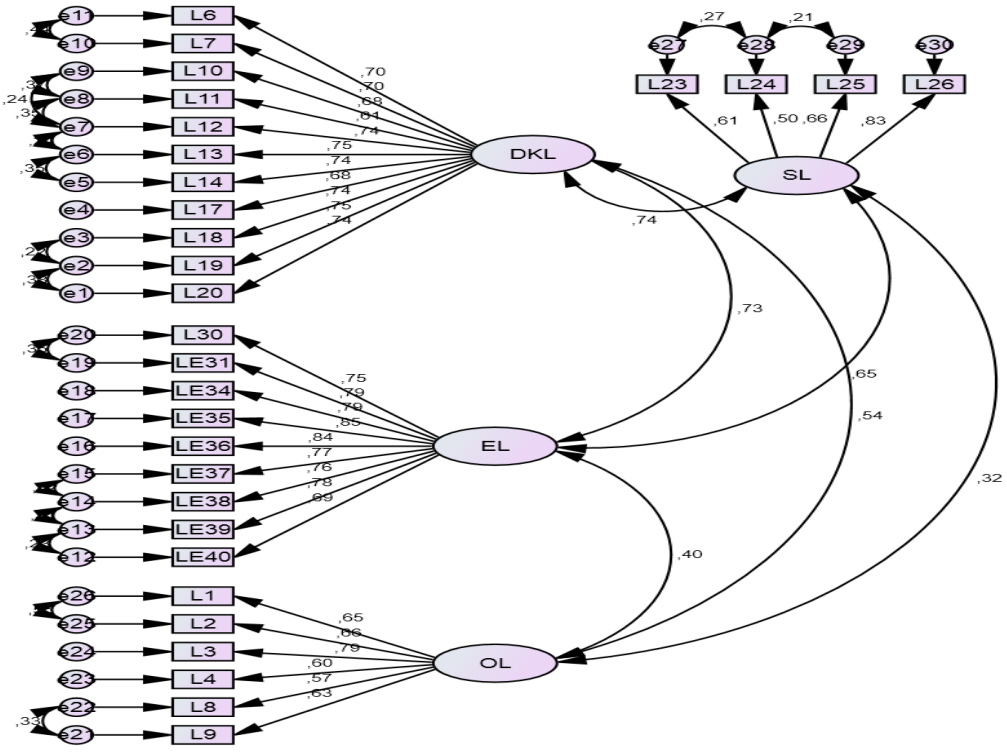
4.9.6. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi yapılarak belirlenmiş olan ölçeğe ait faktörleri, doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiş olan yapının aşağıdaki veriler dikkate alınarak ne derece doğrulandığına bakılmıştır. Çalışmada liderlik tarzları ölçeğinde 30 maddeden oluşan gözlenen değişkenler bulunmakta olup, bu gözlenen değerlerce açıklanan "Otokratik", "Demokratik-Katılımcı", "Serbestiyetçi" ve "Etik" olmak üzere 4 gözlenen değişken bulunmaktadır. Örgütsel güven ölçeğinde 16 maddeden oluşan gözlenen değişkenler bulunmakta olup, "Yöneticiye Güven" ve "Örgüte Güven" olmak üzere iki gizli değişken bulunmaktadır. Whistleblowing ölçeği ise 25 maddeden oluşmakta olup, bu gözlenen değerlerce açıklanan "İçsel", "Dışsal", "Aleni", "Zımni", "Formal" ve "İnformal" olmak üzere 6 gizli değişken bulunmaktadır.

Açıklayıcı faktör analizinin ardından liderlik, örgütsel güven ve whistleblowing ölçeklerine AMOS 20 paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve veri setinin vasayılan modele uyumluluk derecesi test edilmiştir.

4.9.6.1. Liderlik Tarzları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi uygulanarak "Otokratik", "Demokratik –Katılımcı", "Serbestiyetçi" ve "Etik" olmak üzere dört boyuttan oluştuğu belirlenmiş olan liderlik tarzları ölçeğinin ilgili boyutları birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizinin modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan model çerçevesinde ölçekte yer alan gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı etkiler değerlendirilmiştir. Liderlik tarzları ölçenin dört boyutu "Otokratik" (OL), "Demokratik- Katılımcı" (DKL), "Serbestiyetçi" (SL), "Etik" (EL) gizil değişkenleri ile oluşturulan yol diyagramı şekil 4.2'de gösterilmektedir.



Şekil 4.2: Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

"Demokratik-Katılımcı", "Etik", "Otokratik" ve "Serbestiyetçi" faktörlerinin hata terimleri arasında modifikasyon indekslerinin uygulanması sonucunda p=0,000<0,05 olarak bulunduğundan modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Standardize edilmiş tahmin sonuçları çerçevesinde modelin uyum istatistikleri Tablo 4.16'da gösterilmektedir.

Tablo 4.16: Liderlik Tarzları Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri

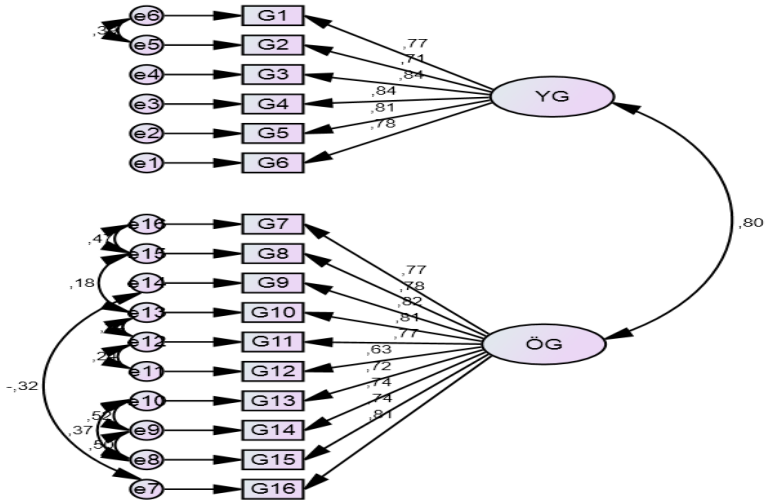
Uyum İyiliği Ölçütleri	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Hesaplanan Değer**	**Uyum Durumu**	**Kaynak**
Ki-Kare Uyum Testi χ2 CMIN	Anlamlı p değeri		1628,61	İyi Uyum	(Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Genel Model Uyumu χ2 / df	≤3	≤4-5	4,252	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Zhu, Liu, Guo, Zhao, & Lou, 2015, s. 2118); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Normlaştırılmış Uyum İndeksi NFI	≥0,90	> 0,80	0,914	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi NNFI (TLI)	≥0,90	>0,80	0,923	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Arttırmalı Uyum İndeksi IFI	≥0,95	0,94-0,90	0,933	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI	≥0,97	≥0,90	0,933	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA	≤0,05	≤0,08	0,058	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
İyilik Uyum İndeksi GFI	≥0,90	0,89-0,85	0,896	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37).
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi AGFI	≥0,90	≥0,80	0,874	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209).

Sıkı Normlaştırılmış Uyum İndeksi-Sıkı İyilik Uyum İndeksi PNFI-PGFI	≥0,95-≥0,95	>0,5->0,5	0,805 - ,738	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Fu & Deshpande, 2014, s. 346).
Ortalama Hataların Karekökü RMR	≤0,05	Ilımlı Uyum 0,06-0,10 Zayıf Uyum ≥0,10	≤0,107	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Politis J. , 2004, s. 27).

Tablo 4.16'da liderlik tarzları ölçeğine ilişkin olarak verilmiş olan doğrulayıcı faktör analizi ile standardize edilerek hesaplanmış olan değerlere göre istatistiksel açıdan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modelin uyum iyiliği indekslerinin (χ2/df=4,252; NFI=0,914; NNFI=0,923; IFI=0,933; CFI=O,933; RMSA=0,058; GFI=0,896; AGFI=0,874; PNFI=0,805; PGFI=0,738) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

4.9.6.2. Örgütsel Güven Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi uygulanarak "Yöneticiye Güven" ve "Örgüte Güven" olmak üzere iki boyuttan oluştuğu belirlenmiş olan örgütsel güven ölçeğinin ilgili boyutları birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizinin modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan model çerçevesinde ölçekte yer alan gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı etkiler değerlendirilmiştir. Örgütsel güven ölçenin iki boyutu "Yöneticiye Güven" (YG), "Örgüte Güven" (ÖG) gizil değişkenleri ile oluşturulan yol diyagramı şekil 4.3'de gösterilmektedir.



Şekil 4.3: Örgütsel Güven Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

"Yöneticiye Güven", ve "Örgüte Güven" faktörlerinin hata terimleri arasında modifikasyon indekslerinin uygulanması sonucunda p=0,000<0,05 olarak bulunduğundan modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Standardize edilmiş tahmin sonuçları çerçevesinde modelin uyum istatistikleri Tablo 4.17'de gösterilmektedir.

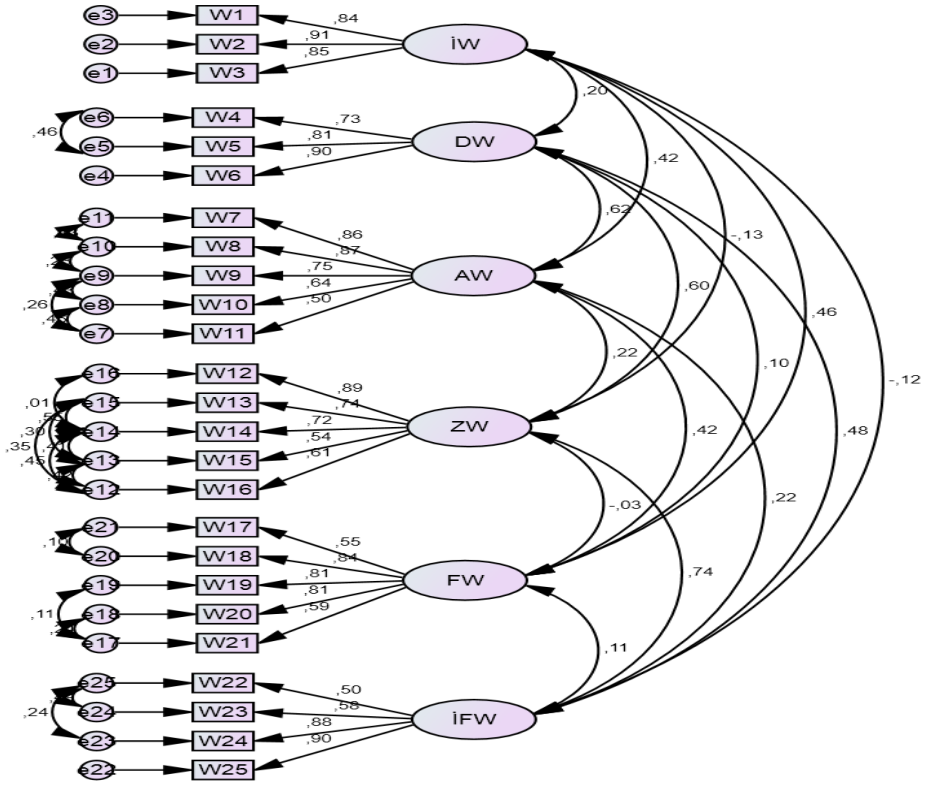
Tablo 4.17'de örgütsel güven ölçeğine ilişkin olarak verilmiş olan doğrulayıcı faktör analizi ile standardize edilerek hesaplanmış olan değerlere göre istatistiksel açıdan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modelin uyum iyiliği indekslerinin (χ2/df=4,663; NFI=0,964; NNFI=0,963; IFI=0,971; CFI=O,971; RMSA=0,061; GFI=0,948; AGFI=0,925; PNFI=0,755; PGFI=0,656) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

Tablo 4.17: Örgütsel Güven Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu	Kaynak
Ki-Kare Uyum Testi χ2 CMIN	Anlamlı p değeri		438,327	İyi Uyum	(Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Genel Model Uyumu χ2 / df	≤3	≤4-5	4,663	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Zhu, Liu, Guo, Zhao, & Lou, 2015, s. 2118); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Normlaştırılmış Uyum İndeksi NFI	≥0,90	> 0,80	0,964	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi NNFI (TLI)	≥0,90	>0,80	0,963	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Arttırmalı Uyum İndeksi IFI	≥0,95	0,94-0,90	0,971	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI	≥0,97	≥0,90	0,971	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA	≤0,05	≤0,08	0,061	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
İyilik Uyum İndeksi GFI	≥0,90	0,89-0,85	0,948	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37).
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi AGFI	≥0,90	≥0,80	0,925	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209).
Sıkı Normlaştırılmış Uyum İndeksi-Sıkı İyilik Uyum İndeksi PNFI-PGFI	≥0,95-≥0,95	>0,5->0,5	,755- ,656	Kabul Edilebilir Uyum/ Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Fu & Deshpande, 2014, s. 346).
Ortalama Hataların Karekökü RMR	≤0,05	Ilımlı Uyum 0,06-0,10 Zayıf Uyum ≥0,10	0,057	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Politis J. , 2004, s. 27).

4.9.6.3. Whistleblowing Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi uygulanarak "İçsel whistleblowing", "Dışsal Whistleblowing", "Aleni Whistleblowing", "Zımni Whistleblowing", "Formal Whistleblowing", "İnformal Whistleblowing" olmak üzere altı boyuttan oluştuğu belirlenmiş olan whistleblowing ölçeğinin ilgili boyutları birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Birincil düzey doğrulayıcı faktör analizinin modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan model çerçevesinde ölçekte yer alan gizil faktörler ile bu faktörler arasındaki karşılıklı etkiler değerlendirilmiştir. Whistleblowing ölçeğinin altı boyutu "İçsel whistleblowing" (İW), "Dışsal Whistleblowing" (DW), "Aleni Whistleblowing" (AW), "Zımni Whistleblowing" (ZW), "Formal Whistleblowing" (FW), "İnformal Whistleblowing" (İW) gizil değişkenleri ile oluşturulan yol diyagramı Şekil 4.4' de gösterilmektedir.



Şekil 4.4: Whistleblowing Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

"İçsel whistleblowing", "Dışsal Whistleblowing", "Aleni Whistleblowing", "Zımni Whistleblowing", "Formal Whistleblowing" ve "İnformal Whistleblowing" faktörlerinin hata terimleri arasında modifikasyon indekslerinin uygulanması sonucunda p=0,000<0,05 olarak bulunduğundan modelin anlamlı olduğu görülmüştür. Standardize edilmiş tahmin sonuçları çerçevesinde modelin uyum istatistikleri Tablo 4.18'de gösterilmektedir.

Tablo 4.18: Whistleblowing Ölçeğine Göre Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum İyiliği Ölçütleri	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Hesaplanan Değer**	**Uyum Durumu**	**Kaynak**
Ki-Kare Uyum Testi χ2 CMIN	Anlamlı p değeri		1167,45	İyi Uyum	(Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Genel Model Uyumu χ2 / df	≤3	≤4-5	4,824	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Zhu, Liu, Guo, Zhao, & Lou, 2015, s. 2118); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Normlaştırılmış Uyum İndeksi NFI	≥0,90	> 0,80	0,927	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi NNFI (TLI)	≥0,90	>0,80	0,927	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Arttırmalı Uyum İndeksi IFI	≥0,95	0,94-0,90	0,942	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI	≥0,97	≥0,90	0,941	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA	≤0,05	≤0,08	0,063	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
İyilik Uyum İndeksi GFI	≥0,90	0,89-0,85	0,912	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37).
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi AGFI	≥0,90	≥0,80	0,882	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209).

Sıkı Normlaştırılmış Uyum İndeksi-Sıkı İyilik Uyum İndeksi PNFI-PGFI	≥0,95-≥0,95	>0,5->0,5	,748-,679	Kabul Edilebilir Uyum/ Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Fu & Deshpande, 2014, s. 346).
Ortalama Hataların Karekökü RMR	≤0,05	Ilımlı Uyum 0,06-0,10 Zayıf Uyum ≥0,10	0,155	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Politis J. , 2004, s. 27).

Tablo 4.18'de whistleblowing ölçeğine ilişkin olarak verilmiş olan doğrulayıcı faktör analizi ile standardize edilerek hesaplanmış olan değerlere göre istatistiksel açıdan modelin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modelin uyum iyiliği indekslerinin (χ2/df=4,824; NFI=0,927; NNFI=0,927; IFI=0,942; CFI=0,941; RMSA=0,063; GFI=0,912; AGFI=0,882; PNFI=0,748; PGFI=0,679) uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür.

4.10. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Varsayımlar ve Modelin Oluşturulması

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) bilimsel olarak kurgulanmış hipotezleri test etmek amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkilerin analizini gerçekleştiren istatistiksel bir yöntemdir. Gizil değişkenler (ifadelerin oluşturduğu tutum) ile gözlenen değişkenler (ölçekte yer alan ifadeler) arasındaki nedensel ilişkileri modeller yolu ile test etmede kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modelinin kullanılmasındaki temel amaç teorik çerçeveye oturtulmuş olan bir modelin toplanan veriler ile desteklenip desteklenmediğini ya da oluşturulan modelin toplanan veri ile uyumlu olup olmadığını belirlemektedir. Temel ekseni teoriye dayandırılarak oluşturulmaktadır. Yapısal eşitlik modeli nedensel ilişkilerin yapısal denklemler yolu ile tanımlanabilmesine olanak sağlamaktadır (Alkış, 2016, s. 107).

Araştırmada kurgulanan modelinin analizinde üç gizil değişken ele alınmıştır. Bu değişkenler "Liderlik Tarzları", "Örgütsel Güven" ve "Etik Dışı Davranışların İfşası (Whistleblowing)" dir.

Araştırmanın bu kısmına kadar modele dahil edilecek faktör yapılarına ait doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ilgili değişkenlerin faktör yapıları doğrulanmıştır. Liderlik tarzları dört alt boyuttan (faktörden) oluşmaktadır. Bu boyutlar otokratik liderlik, demokratik-katılımcı liderlik, serbestiyetçi liderlik ve etik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel güven iki alt boyuttan (faktörden) oluşmaktadır. Bu boyutlar yöneticiye güven ve örgüte güven olarak adlandırılmaktadır. Whistleblowing (etik dışı davranışların ifşası) altı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar (faktörler) içsel whistleblowing, dışsal whistleblowing, aleni whistleblowing, zımni whistleblowing, formal whistleblowing, informal whistleblowing olarak adlandırılmaktadır. Anılan değişkenlerin faktör yapıları doğrulanmış olup, kabul edilebilebilir uyum değerlerine sahip oldukları görülmüş ve analiz sonucu ulaşılan değerler doğrulayıcı faktör analizi başlığı altında tablolar ile gösterilmiştir.

Bu bağlamda liderlik tarzlarının hem örgütsel güven hem de etik dışı davranışların ifşası (whistleblowing) ile örgütsel güvenin whistleblowing üzerindeki direk etkisinin olduğu bir model kurgulanmıştır.

4.10.1. Yapısal Eşitlik Modellemesine (YEM) İlişkin Varsayımlar

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yapılırken modelin dayandığı bazı ön koşullar bulunmakta ve bu koşullara uygunluk aranmaktadır. Bu modellemeye ilişkin temel olarak dört varsayım baz alınmaktadır. Bu varsayımlar; çok değişkenli normallik, doğrusallık, örneklem büyüklüğü ve ölçek türüdür (Yılmaz & Varol, 2015, s. 30). Bu varsayımlardan en önemlisi gözlenen değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma uygun olmasıdır. Ordinal ve kesikli değişkenler kullanılması çoklu normal

dağılım varsayımının ihlaline neden olabilmektedir. Normallik dağılım varsayımının ihlali ki-kare değerinin yüksek çıkmasına dolayısıyla test sonucunun hatalı bir şekilde anlamlı sonuçlanmasına neden olabilir. Mutlak değer olarak 20'den büyük olan basıklık indekslerinde tahminlerde problem olabileceği ortaya konulmuştur (Yardımcı, 2016, s. 16). Bunun yanısıra yapısal eşitlik modelinde gizil değişkenler arasında ve gizil ve gözlenen değişkenelr arasında doğrusal ilişkilerin olduğu varsayılmaktadır. Nack, YEM modeli verilerin sürekli bir ölçek kullarak ölçülmüş olduğunu varsaymak ile birlikte ordinal verilerde çok değişkenli normallik vasayımı sağlanamadığından dolayı genellikle bağımsız bir metod kullanımı uygun görülmektedir (Yılmaz & Varol, 2015, s. 30).

Öncelikle modelin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Normal dağılımı test etmenin yöntemleri, ortalama, medyan ve mod değerlerine bakılarak buradaki değerlerin çakışık olması gerekmektedir. Değerler birbirine yaklaştıkça normal dağılımdan bahsedebilmek ile birlikte bu değerlerin yakınlık derecesinin düzeyini gösteren belirli bir standart bulunmadığından tek başına bu değerlerin incelenmesinin yetersiz kaldığından dolayı, normallik varsayımını test etmek amacıyla basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin dikkate alınması uygun görülmektedir. Çarpıklık katsayısı normal dağılan verilerde 0 olmakla birlikte negatif çarpıklık katsayısı sağa çarpık dağılımı, pozitif çarpıklık katsayısı ise sola çarpık bir dağılımı göstermektedir. Basıklık değerlerinden ise yine katsayı normal dağılımda 0 olmak ile birlikte pozitif bir basıklık katsayısı sivri dağılıma negatif olan bir basıklık katsayısı ise basık bir dağılım olduğunu göstermektedir (Ankara Üniversitesi, 2018). Tek değişkenli normallik varsayımının test edilmesinde çarpıklık ve basıklık katsayıları dikkate alınmaktadır (Büyüköztürk, 2002, s. 480). Bununla birlikte çarpıklık-basıklık değerlerinin ±1 aralığında olması normallik varsayımına uygunluğunu göstermektedir (Şad & Nalçacı, 2015, s. 183-186). Bu nedenle öncelikle tek değişkenliği normalliğe ait çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 4.19'da verilmiştir.

Tablo 4.19'da yeralan çarpıklık ve basıklık katsayılarına ilişkin değerler incelendiğinde çarpıklık değerlerinin -1,296 ile ,849 arasında olduğu, basıklık değerleri incelendiğinde ise -1,408 ile 3,90 değerleri arasında bir değişim gösterdiği görülmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin genel itibari ile negatif olarak çıktığı görülmektedir. Bu durum verilerin sağa çarpık basık bir tablo olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Normal dağılımlarda çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,96 ile +1,96 değerleri arasında olması beklenmektedir (Kalaycı Ş. , 2010, s. 6-7).

Tablo 4.19:Ölçekteki İfadelere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

İFADELER		**Çarpıklık Katsayısı (Skewness) (Standart Hata: ,078)**	**Basıklık Katsayısı (Kurtosis) (Standart Hata: ,157)**
Liderlik Tarzları Ölçeği Otokratik Liderlik Boyutu (OL)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
OL1	L1 Neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak kendisi karar verir.	-,464	-1,189
OL2	L2 Tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplar.	-1,269	-,661
OL3	L3 Yaptığınız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.	-,837	-,294
OL4	L4 Gerektiğinde katı kurallar uygular.	-,294	-1,249
OL8	L8 Yetersiz işleri eleştirir.	-,720	-,666
OL9	L9 Standart kural ve kaidelere uymanızı ister.	-,931	-,394
Liderlik Tarzları Ölçeği Demokratik-Katılımcı Liderlik Boyutu (DKL)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
DKL6	L6 Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır.	-,888	-,346
DKL7	L7 İş yerindeki sorunlara çözüm bulur.	-1,022	-,126

DKL10	L10 Kararları sizin katılımınızla alır.	-,630	-,860
DKL11	L11 Her konuda itiraz kabul eder.	-,513	-,908
DKL12	L12 Tekliflere açıktır.	-,909	-,387
DKL13	L13 Sizin inanç ve duygularınızı dikkate alır.	-1,000	-,162
DKL14	L14 Kişisel problemlerinize yardımcı olur.	-,914	-,268
DKL17	L17 Eleştiriye açıktır.	-,701	-,613
DKL18	L18 Daha fazla üretken olmanız için sizi teşvik eder.	-,859	-,355
DKL19	L19 Sizin memnuniyetiniz ve tatmininiz için samimi çaba gösterir.	-,866	-,360
DKL20	L20 Sizi işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görür.	-,985	-,187
Liderlik Tarzları Ölçeği Serbestiyetçi Liderlik Boyutu (SL)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
SL23	L23 Çalışırken sizi tamamen serbest bırakır.	-,632	-,799
SL24	L24 Yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler.	-,448	-,747
SL25	L25 Yetki devri yapar.	-,559	-,553
SL26	L26 İşlerinizi yaparken inisiyatif kullanmanıza izin verir.	-,816	-,277
Liderlik Tarzları Ölçeği Etik Liderlik Boyutu (EL)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**

EL30	L30 Yaptığınız işlere saygı duyar.	-1,047	,140
EL31	LE31 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, iş görenlerin önerilerini dikkate alır.	-,842	-,232
EL34	LE34 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.	-,711	-,609
EL35	LE35 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.	-,759	-,483
EL36	LE36 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, güvenilir bir kişidir.	-,990	-,121
EL37	LE37 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, çalışanlarla iş etiği ve ya değerlerini tartışır.	-,785	-,419
EL38	LE38 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.	-,931	-,059
EL39	LE39 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.	-,877	-,200
EL40	LE40 Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorar.	-,783	-,491
Örgütsel Güven Ölçeği Yöneticiye Güven Boyutu (YG)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
YG1	G1 Birim yöneticimin bana cana yakın ve arkadaşça davrandığını düşünüyorum	-,828	-,551
YG2	G2 Eğer bir hata yaparsam birim yöneticim affetmeye ve unutmaya hazırdır	-,687	-,445
YG3	G3 İşimde bir zorlukla karşılaştığımda birim yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum	-1,088	,179
YG4	G4 Birim yöneticimin bana karşı adil davrandığına inanıyorum	-,971	,018
YG5	G5 Birim yöneticimle iş problemlerini konuşurken kendimi rahat hissediyorum	-1,052	,103

YG6	G6 Birim yöneticim kendisi ile konuştuğum konuları ileride bana karşı kullanmaz	-,937	-,178
Örgütsel Güven Ölçeği Örgüte Güven Boyutu (ÖG)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
ÖG7	G7 Birimimizdeki çalışanların birbirlerine karşı dürüst davrandıklarını düşünüyorum	-,789	-,539
ÖG8	G8 Birimimizdeki çalışanların birbirlerine duydukları güven düzeyi yüksektir	-,727	-,532
ÖG9	G9 Birimimizde çalışanlar işle ilgili problem yaşayan arkadaşlarına yardım ederler	-,908	-,225
ÖG10	G10 Birimimizde çalışanların birbirine güvendiklerini düşünüyorum	-,739	-,574
ÖG11	G11 Birimimizdeki çalışanlar paylaştıkları sırları kesinlikle başkalarına açıklamazlar	-,620	-,681
ÖG12	G12 Birimimizde çalışanlar birbirleriyle özel durumlarını paylaşabilirler	-,439	3,90
ÖG13	G13 Kurumumuzun üst yönetimi çalışanlarını önemser	-1,001	-,009
ÖG14	G14 İşletmemizin üst yönetimi güvenilirdir	-1,048	,170
ÖG15	G15 Üst yönetimin çalışanlara verdiği sözleri yerine getirdiğini düşünüyorum	-,981	,001
ÖG16	G16 Bu kurumda çalışanlar birbirlerinin arkasından iş çevirmezler	-,699	-,645
Etik Dışı Davranışların İfşası (Whistleblowing) Ölçeği İçsel Whistleblowing Boyutu (İW)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
İW1	W1 Hatayı kurum içindeki ilgili kişilere rapor ederim	-1,084	,112
İW2	W2 Olaydan üst yönetimin haberdar olmasını sağlarım	-,999	,035
İW3	W3 Olayı kişinin yöneticisine bildiririm	-1,129	,435

Etik Dışı Davranışların İfşası (Whistleblowing) Ölçeği Dışsal Whistleblowing Boyutu (İW)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
DW4	W4 Hatayı kurumun dışındaki ilgili kişilere rapor ederim	-,185	-1,348
DW5	W5 Kurumun dışındaki mercilere bilgi veririm	-,112	-1,364
DW6	W6 Şirket dışında ilgili geniş kitlelerin olayı öğrenmesini sağlarım	,141	-1,408
Etik Dışı Davranışların İfşası (Whistleblowing) Ölçeği Aleni Whistleblowing Boyutu (İW)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
AW7	W7 Kendi adımı da belirterek olayı rapor ederim	-,471	-,981
AW8	W8 Kendim hakkında detaylı bilgi vererek olayı rapor ederim	-,386	-1,073
AW9	W9 Olayı rapor ederken kimliğimi açıklarım.	-,519	-,913
AW10	W10 Olayı rapor ederken olası sonuçlarını göze alırım.	-,695	-,597
AW11	W11 Olayı rapor ederken kurum içinden gelebilecek misillemelerin farkındayım.	-,642	-,600
Etik Dışı Davranışların İfşası (Whistleblowing) Ölçeği Zımni Whistleblowing Boyutu (İW)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
ZW12	W12 Olayı uydurma bir isimle rapor ederim	,537	-1,209
ZW13	W13 Olayı rapor ederim ama kendim hakkında bir bilgi vermekten kaçınırım	,246	-1,316
ZW14	W14 Olayı rapor ederken kimliğimi gizlerim.	,266	-1,330

ZW15	W15 Olayı rapor ederken işim ile ilgili yoğun kaygı duyarım.	,050	-1,320
ZW16	W16 Olayı rapor ederken kimliğimin ortaya çıkmaması için gerekli tedbiri alırım.	,156	-1,319
Etik Dışı Davranışların İfşası (Whistleblowing) Ölçeği Formal Whistleblowing Boyutu (İW)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
FW17	W17 Olayı duyurmak için resmi yolları kullanırım	-,322	-1,113
FW18	W18 Olayı mevcut prosedürlere uygun olarak rapor ederim	-,809	-,490
FW19	W19 Olayı duyururken otoriteyi dikkate alırım.	-,677	-,679
FW20	W20 Olayı hukuka uygun şekilde yazılı olarak rapor ederim.	-,748	-,608
FW21	W21 Olayı raporlarken kurum içi oluşturulmuş ihbar mekanizmasının kullanılması taraftarıyım.	-,583	-,834
Etik Dışı Davranışların İfşası (Whistleblowing) Ölçeği İnformal Whistleblowing Boyutu (İW)		**Çarpıklık Katsayısı**	**Basıklık Katsayısı**
İFW22	W22 Olayı resmi olmayan yollardan, sorunu çözebileceğine inandığım ve yakın olduğum iş arkadaşlarıma rapor ederim	,034	-1,366
İFW23	W23 Hatayı güvendiğim ve sorunu çözebilme yetkisi olan bir kişiye resmi olmayan yollardan iletirim	,109	-1,383
İFW24	W24 Olayı sosyal medya aracılığı ile arkadaşlarımla paylaşırım.	,669	-1,053

İFW25	W25 Olayı doğrudan raporlamak yerine kurum içinde kulaktan kulağa yayarım.	,849	-,852

Normallik varsayımının temel şartı olan çoklu normallik varsayımını test etmek amacıyla ölçekte yer alan ifadelere ilişkin olarak çok değişkenli normallik varsayımına bakılmıştır. Kline, normalize çok değişkenli basıklık değerinin normal dağılıma uyması için uygun değerin 8'den küçük bir basıklık değeri olduğunu ileri sürmüştür. Bunun yanı sıra 8 den büyük bir basıklı değerine sahip olan veri setlerinin normal dağılıma uymamak ile birlikte 10'dan büyük bir değer ile karşılaşıldığında bunun veri seti için bir sorun olacağını, 20'den büyük bir değerin ise ciddi bir sorun olduğunu görüşünde belirtmiştir (Yılmaz & Varol, 2015, s. 32).

Tablo 4.20'da çok değişkenli normalliğe ilişkin değerlere yer verilmiştir.

Tablo 4.20: Çok Değişkenli Normallik Tablosu

İfade	Skewness (Çarpıklık)	c.r.	Kurtosis (Basıklık)	c.r.
W25	0,848	10,801	-0,853	-5,433
W24	0,668	8,509	-1,054	-6,711
W23	0,109	1,389	-1,382	-8,797
W22	0,034	0,428	-1,365	-8,689
W21	-0,582	-7,417	-0,836	-5,324
W20	-0,747	-9,507	-0,611	-3,89
W19	-0,676	-8,613	-0,681	-4,339
W18	-0,808	-10,285	-0,494	-3,146
W17	-0,322	-4,095	-1,113	-7,09
W16	0,156	1,981	-1,319	-8,396
W15	0,05	0,639	-1,319	-8,4
W14	0,266	3,383	-1,329	-8,462
W13	0,246	3,129	-1,315	-8,374
W12	0,536	6,826	-1,209	-7,7
W11	-0,641	-8,163	-0,603	-3,842
W10	-0,694	-8,842	-0,6	-3,819
W9	-0,518	-6,596	-0,915	-5,825
W8	-0,385	-4,905	-1,074	-6,835

W7	-0,47	-5,984	-0,983	-6,256
W6	0,141	1,792	-1,407	-8,956
W5	-0,112	-1,421	-1,364	-8,682
W4	-0,184	-2,347	-1,348	-8,581
W3	-1,127	-14,357	0,426	2,714
W2	-0,997	-12,698	0,028	0,181
W1	-1,082	-13,778	0,105	0,669
G16	-0,698	-8,884	-0,647	-4,123
G15	-0,98	-12,478	-0,005	-0,033
G14	-1,047	-13,331	0,162	1,035
G13	-0,999	-12,725	-0,015	-0,099
G12	-0,703	-8,948	-0,442	-2,817
G11	-0,619	-7,885	-0,684	-4,353
G10	-0,738	-9,399	-0,577	-3,672
G9	-0,906	-11,54	-0,23	-1,464
G8	-0,726	-9,249	-0,535	-3,406
G7	-0,788	-10,037	-0,542	-3,451
G6	-0,935	-11,908	-0,184	-1,169
G5	-1,05	-13,37	0,096	0,613
G4	-0,969	-12,344	0,011	0,072
G3	-1,086	-13,833	0,172	1,097
G2	-0,686	-8,733	-0,449	-2,858
G1	-0,826	-10,524	-0,555	-3,532
L30	-1,046	-13,314	0,133	0,845
LE31	-0,841	-10,71	-0,237	-1,51
LE34	-0,71	-9,044	-0,612	-3,894
LE35	-0,758	-9,654	-0,487	-3,102
LE36	-0,988	-12,583	-0,127	-0,808
LE37	-0,784	-9,986	-0,423	-2,692
LE38	-0,93	-11,838	-0,065	-0,412
LE39	-0,876	-11,157	-0,205	-1,308
LE40	-0,782	-9,961	-0,494	-3,147
L23	-0,631	-8,031	-0,801	-5,099
L24	-0,447	-5,69	-0,749	-4,771
L25	-0,558	-7,112	-0,556	-3,541
L26	-0,815	-10,374	-0,282	-1,793
L6	-0,887	-11,293	-0,35	-2,228
L7	-1,021	-13	-0,131	-0,835
L10	-0,629	-8,016	-0,862	-5,486
L11	-0,512	-6,519	-0,909	-5,79

L12	-0,908	-11,562	-0,391	-2,489
L13	-0,998	-12,709	-0,168	-1,067
L14	-0,913	-11,626	-0,273	-1,737
L17	-0,7	-8,916	-0,616	-3,92
L18	-0,857	-10,918	-0,359	-2,285
L19	-0,865	-11,013	-0,365	-2,321
L20	-0,983	-12,518	-0,192	-1,223
L9	-0,929	-11,833	-0,398	-2,536
L8	-0,719	-9,155	-0,669	-4,259
L1	-0,464	-5,903	-1,189	-7,573
L2	-0,395	-5,035	-1,269	-8,078
L3	-0,66	-8,405	-0,839	-5,341
L4	-0,293	-3,735	-1,249	-7,954
Multivariate			**1479,727**	**226,674**

Tablo 4.20'ye bakıldığında AMOS programı yardımıyla çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Mardia basıklık değeri 1479,727 ve kritik oran ise (c.r.) 226,674 olarak bulunmuştur. 8'den büyük olan basıklık değerlerinin normal dağılım göstermediği öne sürüldüğünden dolayı veri setinin normal dağılım varsayımını sağlamadığı görülmüştür (Yılmaz & Varol, 2015, s. 32).

Araştırmada uç verilerin tespiti için Mahalanobis uzaklıklarına bakılmış ancak örneklem içindeki tüm değerler tespit edilen örneklemi temsil ettiğinden dolayı veri çıkarma işlemi yapılmamıştır.

Araştırmada analiz sonuçlarında çok değişkenli normal dağılım varsayımı sağlanamadığından dolayı Maksimum Likelihood yöntemi yerine normal dağılmayan veriler için kullanılan boostrap yöntemi kullanılmıştır. Bootsrap regresyonu, normal dağılmayan varsayımların geçersizliğinden etkilenmemektedir. Bu metod özellikle kullanılan istatistiksel varsayımların ve metodların yetersiz kaldığı durumlarda güvenilir sonuçlar vermektedir. Bootstrap metodu, güven aralıkları, hipotez testi ile regresyon analizinde kullanılmaktadır (Takma & Atıl, 2006, s. 64-69). Analiz sonucunda verilerin genel olarak kritik değer olan 10'un üzerinde olması verileri

çoğaltma işlemi (bootstrap) yöntemini uygulamaya yöneltmiştir. Bu analizde veri seti içerisinden rastgele seçilen 2000 yeni veri rastgele üretilmiştir. Verilerin dağılımını normalleştiren bu işlem ile regresyon analizine devam edilmiştir (Yaman & Köksal, 2014, s. 128). Ki kare uyum indeksi çoklu doğrusal normallik varsayımının ihlaline karşı aşırı duyarlıdır. Bu sebeple YEM modellerinde normallik varsayımının ihlali durumunda genellikle Storra Bentler Chi Square endeksinin kullanımını uygun bulmaktadırlar (Ayyıldız & Cengiz, 2006, s. 78).

Çok değişkenli normallik değerlerinin hesaplanmasının ardından doğrusallık varsayımını test etmek amacıyla normal dağılmayan verilerde kullanılan Spearman Sıra Korelasyonu kullanılarak korelasyon matrisi oluşturulmuştur. Oluşturulan korelasyon matrisinde değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve yönü gösterilmektedir.

Tablo 4.21: Faktör Korelasyonlarına İlişkin Sonuçlar

		EL	DKL	OL	SL	ÖG	YG	ZW	AW	FW	DW	İW	İFW
EL	Correlation Coefficient	1,000	,693**	,274**	,501**	,602**	,638**	-,116**	,218**	,386**	,026	,407**	-,061
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,423	,000	,058
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
DKL	Correlation Coefficient	,693**	1,000	,354**	,543**	,583**	,616**	-,125**	,194**	,388**	,018	,365**	-,053
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,565	,000	,099
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
OL	Correlation Coefficient	,274**	,354**	1,000	,277**	,210**	,194**	,036	,113**	,268**	-,010	,220**	,124**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,260	,000	,000	,763	,000	,000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
SL	Correlation Coefficient	,501**	,543**	,277**	1,000	,458**	,421**	,032	,263**	,291**	,181**	,272**	,076*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,318	,000	,000	,000	,000	,018
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
ÖG	Correlation Coefficient	,602**	,583**	,210**	,458**	1,000	,731**	-,083**	,227**	,305**	,115**	,359**	-,026
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,010	,000	,000	,000	,000	,425
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
YG	Correlation Coefficient	,638**	,616**	,194**	,421**	,731**	1,000	-,195**	,159**	,314**	,031	,353**	-,083**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,326	,000	,009
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973

ZW	Correlation Coefficient	-,116**	-,125**	,036	,032	-,083**	-,195**	1,000	,054	,076*	,399**	-,143**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,260	,318	,010	,000		,095	,018	,000	,000	,000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
AW	Correlation Coefficient	,218**	,194**	,113**	,263**	,227**	,159**	,054	1,000	,448**	,461**	,420**	,145**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,095		,000	,000	,000	,000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
FW	Correlation Coefficient	,386**	,388**	,268**	,291**	,305**	,314**	,076*	,448**	1,000	,193**	,432**	,166**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000		,000	,000	,000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
DW	Correlation Coefficient	,026	,018	-,010	,181**	,115**	,031	,399**	,461**	,193**	1,000	,219**	,366**
	Sig. (2-tailed)	,423	,565	,763	,000	,000	,326	,000	,000	,000		,000	,000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
İW	Correlation Coefficient	,407**	,365**	,220**	,272**	,359**	,353**	-,143**	,420**	,432**	,219**	1,000	-,128**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973
İFW	Correlation Coefficient	-,061	-,053	,124**	,076*	-,026	-,083**	,553**	,145**	,166**	,366**	-,128**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,058	,099	,000	,018	,425	,009	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973	973

**p< 0.01

* p< 0.05

Liderliğin alt boyutları olan etik liderlik ile demokratik –katılımcı liderlik arasında ,693 düzeyinde olumlu yönde, otokratik liderlik ile ,274 düzeyinde olumlu ve zayıf yönde, serbestiyetçi liderlik ile ,501 düzeyinde olumlu yönde, örgüte güven ile ,602 düzeyinde olumlu yönde, yöneticiye güven ile ,638 düzeyinde olumlu yönde, zımni whistleblowing ile -,116 düzeyinde zayıf ve olumsuz yönde, aleni whistleblowing ile ,218 düzeinde olumlu yönde, ,386 düzeyinde olumlu yönde, içsel whistleblowing ile ,407 düzeyinde olumlu yönde ve informal whistleblowing ile -,061 düzeyinde olumsuz ve zayıf yönde bir ilişki mevcuttur.

Demokratik – katılımcı liderlik ile otokratik lidelik arasında ,354 düzyinde olumlu yönde, serbestiyetçi liderlik ile ,543 düzeyinde olumlu yönde, örgüte güven ile ,583 düzeyinde olumlu yönde, yöneticiye güven ile ,616 düzeyinde olumlu yönde, zımni whistleblowing ile -,125 düzeyinde olumsuz yönde zayıf bir ilişki, aleni whistleblowing ile ,194 düzeyinde zayıf ve olumlu bir ilişki, formal whistleblowing

ile ,388 düzeyinde olumlu yönde, içsel whistleblowing ile ,365 düzeyinde olumlu yönde bir ilişki mevcuttur.

Otokratik liderlik ile serbestiyetçi liderlik arasında ,277 düzeyinde olumlu yönde zayıf bir ilişki, örgüte güven ile ,210 düzeyinde olumlu yönde zayıf bir ilişki, yöneticiye güven arasında ,194 düzeyinde zayıf ve olumlu bir ilişki, aleni whistleblowing ile ,113 düzeyinde olumlu ve zayıf bir ilişki, formal whsitleblowing ile ,268 düzeyinde olumlu ve zayıf bir ilişki, içsel whistleblowing ile ,220 düzeyinde olumlu ve zayıf bir ilişki, informal whistleblowing ile ,124 düzeyinde olumlu ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Serbestiyetçi liderlik ile örgüte güven arasında ,458 düzeyinde olumlu bir ilişki, yöneticiye güven arasında ,421 düzeyinde olumlu bir ilişki, aleni whistleblowing ile ,263 düzeyinde olumlu ve zayıf bir ilişki, formal whistleblowing ile ,291 düzeyinde olumlu bir ilişki, dışsal whistleblowing ile ,181 düzeyinde olumlu ve zayıf bir ilişki, içsel whistleblowing ile ,272 düzeyinde olumlu bir ilişki, informal whistlebowing ile ,076 düzeyinde olumlu ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Örgüte güven ile yöneticiye güven arasında ,731 düzeyinde olumlu bir ilişki, zımni whistleblowing arasında -,083 düzeyinde olumsuz yönde zayıf bir ilişki, aleni whistleblowing ile ,227 düzeyinde olum yönde, formal whistleblowing ile ,305 düzeyinde olumlu yönde, dışsal whistleblowing ile ,115 düzeyinde olumlu yönde ve zayıf, içsel whistleblowing ile ,359 düzeyinde olumlu yönde bir ilişki mevcuttur.

Yöneticiye güven ile zımni whistleblowing arasında-,195 düzeyinde olumsuz yönde ve zayıf bir ilişki, aleni whistleblowing ile ,159 düzeyinde olumlu yönde ve zayıf, formal whistleblowing ile ,314 düzeyinde olumlu yönde, içsel whistleblowing ile ,353 düzeyinde olumlu yönde, informal whistleblowing ile -,083 düzeinde olumsuz yönde ve zayıf bir ilişki mevcuttur.

Zımni whistleblowing ile formal whistleblowing arasında ,076 düzeyinde zayıf ve olumlu yönde, dışsal whistleblowing ile ,399 düzeyinde olumlu yönde, içsel whistleblowing ile -,143 düzeyinde olumsuz yönde ve zayıf, informal whistleblowing ile ,553 düzeyinde olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

Aleni whistleblowing ile formal whistleblowing arasında ,448 düzeyinde olumlu yönde, dışsal whistleblowing ile ,461 düzeyinde olumlu yönde, içsel whistleblowing ile ,420 düzeyinde olumlu yönde, informal whistleblowing ile ,145 düzeyinde olumlu yönde zayıf bir ilişki mevcuttur.

Formal whistleblowing ile dışsal whistleblowing arasında ,193 düzeyinde olumlu yönde ve zayıf bir ilişki, içsel whistleblowing ile ,432 düzeyinde olumlu yönde, informal whistleblowing ile ,166 düzeyinde olumlu yönde zayıf bir ilişki mevcuttur.

Dışsal whistleblowing ile içsel whistleblowing arasında ,219 düzeyinde olumlu yönde ve zayıf bir ilişki, informal whistleblowing ile ,366 düzeyinde olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır.

İçsel whistleblowing ile informal whistleblowing arasında ise ,01 anlamlılık seviyesinde -,128 düzeyinde olumsuz yönde ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Yapısal eşitlik modelinin varsayımları arasında bulunan çoklu doğrusal bağlantıyı test etmek amacıyla varyans artış faktörleri olan VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4.22 ‘de gösterilmektedir.

Tablo 4.22: Çoklu Doğrusal Bağlantı Varsayımına İlişkin VIF Değerleri

Model		**Çoklu Doğrusallık Değerleri**	
Bağımlı Değişken	**Bağımsız Değişkenler**	**Hata Payı**	**VIF**
Örgüte Güven	Etik Liderlik	,530	1,887
	Demokratik Katılımcı Liderlik	,445	2,248
	Otokratik Liderlik	,789	1,267
	Serbestiyetçi Liderlik	,629	1,591

Yöneticiye Güven	Etik Liderlik	,530	1,887
	Demokratik Katılımcı Liderlik	,445	2,248
	Otokratik Liderlik	,789	1,267
	Serbestiyetçi Liderlik	,629	1,591
Zımni Whistleblowing	Etik Liderlik	,530	1,887
	Demokratik Katılımcı Liderlik	,445	2,248
	Otokratik Liderlik	,789	1,267
	Serbestiyetçi Liderlik	,629	1,591
Aleni Whistleblowing	Etik Liderlik	,530	1,887
	Demokratik Katılımcı Liderlik	,445	2,248
	Otokratik Liderlik	,789	1,267
	Serbestiyetçi Liderlik	,629	1,591
Formal Whistleblowing	Etik Liderlik	,530	1,887
	Demokratik Katılımcı Liderlik	,445	2,248
	Otokratik Liderlik	,789	1,267
	Serbestiyetçi Liderlik	,629	1,591
Dışsal Whistleblowing	Etik Liderlik	,530	1,887
	Demokratik Katılımcı Liderlik	,445	2,248
	Otokratik Liderlik	,789	1,267
	Serbestiyetçi Liderlik	,629	1,591
İçsel Whistleblowing	Etik Liderlik	,530	1,887
	Demokratik Katılımcı Liderlik	,445	2,248
	Otokratik Liderlik	,789	1,267
	Serbestiyetçi Liderlik	,629	1,591
İnformal Whistleblowing	Etik Liderlik	,530	1,887
	Demokratik Katılımcı Liderlik	,445	2,248
	Otokratik Liderlik	,789	1,267
	Serbestiyetçi Liderlik	,629	1,591
Zımni Whistleblowing	Örgüte Güven	,458	2,185
	Yöneticiye Güven	,458	2,185
Aleni Whistleblowing	Örgüte Güven	,458	2,185
	Yöneticiye Güven	,458	2,185
Formal Whistleblowing	Örgüte Güven	,458	2,185
	Yöneticiye Güven	,458	2,185
Dışsal Whistleblowing	Örgüte Güven	,458	2,185
	Yöneticiye Güven	,458	2,185
İçsel Whistleblowing	Örgüte Güven	,458	2,185
	Yöneticiye Güven	,458	2,185
İnformal Whistleblowing	Örgüte Güven	,458	2,185
	Yöneticiye Güven	,458	2,185

Çoklu doğrusallığın test edilmesinde literatürde en çok kullanılan yöntem varyans arttırıcı faktör (VIF) değerleridir. Değişkenler arasında ilişki yoksa (R^2=0 olacağından) VIF değeri 1'e eşit olur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında tam bir ilişki varsa (R^2= 1 olacağından) VIF değeri sonsuz olacaktır. R^2, %90 ise VIF değeri 10 (1/(1-0,9)=10) olarak hesaplanmaktadır. Bu durumda VIF değeri 10'a eşit ya da daha büyük ise anlamlı bir çoklu doğrusal bağlantı sorunundan bahsedilebilir (Vupa & Alma, 2008, s. 99). Çoklu doğrusallığa ilişkin yapılan analizde VIF değerlerinin 1,267 ile 2,248 aralığında yer aldığı görülmektedir. VIF değer aralığı 10'dan küçük olduğundan dolayı çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığı görülmektedir.

4.10.2. Ölçme Modeline ilişkin Değerler

Yapısal eşitlik modelleri gözlenen ve gizil değişkenlerden oluşmaktadır. Gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerinin ve nedensel ilişkilerin bir arada olduğu modellerin test edilmesinde kullanılmaktadır. Yöntemin temel özelliği teoriye dayalı olması ve gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının bulunduğunun kabul edilmesidir. Verilerin modeli destekleyip desteklemediğini ölçmede iki aşamalı bir yöntem kullanılmaktadır. Birinci aşamada öncelikle ölçme modeli test edilmekte ve modelde bulunan yapılara ait ölçümlerin ilgili yapıların ölçümünü doğru yapıp yapmadığına bakılmaktadır. Ardından ikinci aşamada ise yapısal modelin incelemesi yapılmaktadır. Aynı zamanda ölçme modeli, gözlenen değişkenler ile gizil değişkenlerin temsil kabiliyetini göstermektedir (Dursun & Kocagöz, 2010, s. 3-4).

Tablo 4.23'de ölçme modeline ait standardize edilmiş olan regresyon katsayıları, standart sapmalar, t ve p değerleri ile R^2 değerleri verilmiştir.

Tablo 4.23: Ölçme Modeline İlişkin Değerlere Ait Sonuçlar

İfade		Std. Regresyon Katsayıları	Standart Hata	t Değeri (c.r.)	p Değeri	R^2
OL	L4	0,595				0,354
	L3	0,744	0,069	17,357	***	0,554
	L2	0,764	0,074	17,644	***	0,584
	L1	0,758	0,073	17,552	***	0,575
	L8	0,58	0,063	14,597	***	0,336
	L9	0,607	0,063	15,107	***	0,368
DKL	L20	0,75				0,563
	L19	0,761	0,041	24,519	***	0,579
	L18	0,73	0,041	23,382	***	0,533
	L17	0,68	0,042	21,608	***	0,462
	L14	0,748	0,041	24,036	***	0,560
	L13	0,771	0,041	24,877	***	0,594
	L12	0,762	0,042	24,554	***	0,581
	L11	0,644	0,044	20,353	***	0,415
	L10	0,701	0,044	22,333	***	0,491
	L7	0,708	0,041	22,585	***	0,501
	L6	0,701	0,042	22,342	***	0,491
SL	L26	0,647				0,419
	L25	0,554	0,055	15,779	***	0,307
	L24	0,466	0,055	13,491	***	0,217
	L23	0,497	0,058	14,328	***	0,247
EL	LE40	0,709				0,503
	LE39	0,803	0,044	24,263	***	0,645
	LE38	0,791	0,043	23,91	***	0,626
	LE37	0,79	0,045	23,888	***	0,624
	LE36	0,829	0,045	25,046	***	0,687
	LE35	0,829	0,045	25,053	***	0,687
	LE34	0,771	0,046	23,293	***	0,594
	LE31	0,791	0,043	23,905	***	0,626
	L30	0,758	0,043	22,929	***	0,575
YG	G1	0,8				0,640
	G2	0,746	0,033	25,385	***	0,557
	G3	0,837	0,032	29,568	***	0,701
	G4	0,833	0,032	29,385	***	0,694
	G5	0,803	0,032	27,964	***	0,645
	G6	0,773	0,034	26,576	***	0,598

ÖG	G7	0,777				0,604
	G8	0,792	0,037	26,848	***	0,627
	G9	0,782	0,036	26,405	***	0,612
	G10	0,805	0,037	27,382	***	0,648
	G11	0,78	0,038	26,322	***	0,608
	G12	0,648	0,037	21,111	***	0,420
	G13	0,768	0,036	25,813	***	0,590
	G14	0,782	0,035	26,405	***	0,612
	G15	0,781	0,035	26,376	***	0,610
	G16	0,784	0,038	26,508	***	0,615
İW	W1	0,838				0,702
	W2	0,913	0,03	34,003	***	0,834
	W3	0,844	0,03	31,434	***	0,712
DW	W4	0,838				0,702
	W5	0,91	0,033	33,271	***	0,828
	W6	0,808	0,033	29,321	***	0,653
AW	W7	0,808				0,653
	W8	0,872	0,035	30,814	***	0,760
	W9	0,848	0,035	29,795	***	0,719
	W10	0,734	0,035	24,71	***	0,539
	W11	0,588	0,036	18,854	***	0,346
ZW	W12	0,74				0,548
	W13	0,866	0,042	27,081	***	0,750
	W14	0,893	0,043	27,89	***	0,797
	W15	0,699	0,042	21,58	***	0,489
	W16	0,763	0,042	23,686	***	0,582
FW	W17	0,565				0,319
	W18	0,823	0,078	17,839	***	0,677
	W19	0,805	0,077	17,638	***	0,648
	W20	0,827	0,079	17,879	***	0,684
	W21	0,641	0,073	15,375	***	0,411
İFW	W22	0,608				0,370
	W23	0,635	0,064	16,34	***	0,403
	W24	0,89	0,072	20,261	***	0,792
	W25	0,859	0,072	20,02	***	0,738

Tablo 4.23'de yer alan ifadelerin R^2 değerleri incelendiğinde, liderlik tarzları ölçeğinin boyutlarından olan otokratik liderlik boyutundaki değişkenliğin en iyi %58

ile L2 ifadesi tarafından açıklandığı, demokratik – katılımcı liderlik boyutundaki değişkenliğin en iyi %59 ile L13 ifadesi tarafından açıklandığı, serbestiyetiçi liderlik boyutundaki değişkenliğin en iyi %41 ile L26 ifadesi tarafından açıklandığı ve etik liderlik boyutundaki değişkenliğin en iyi %68 ile LE35 ve LE36 ifadesi tarafından açıklandığı görülmektedir.

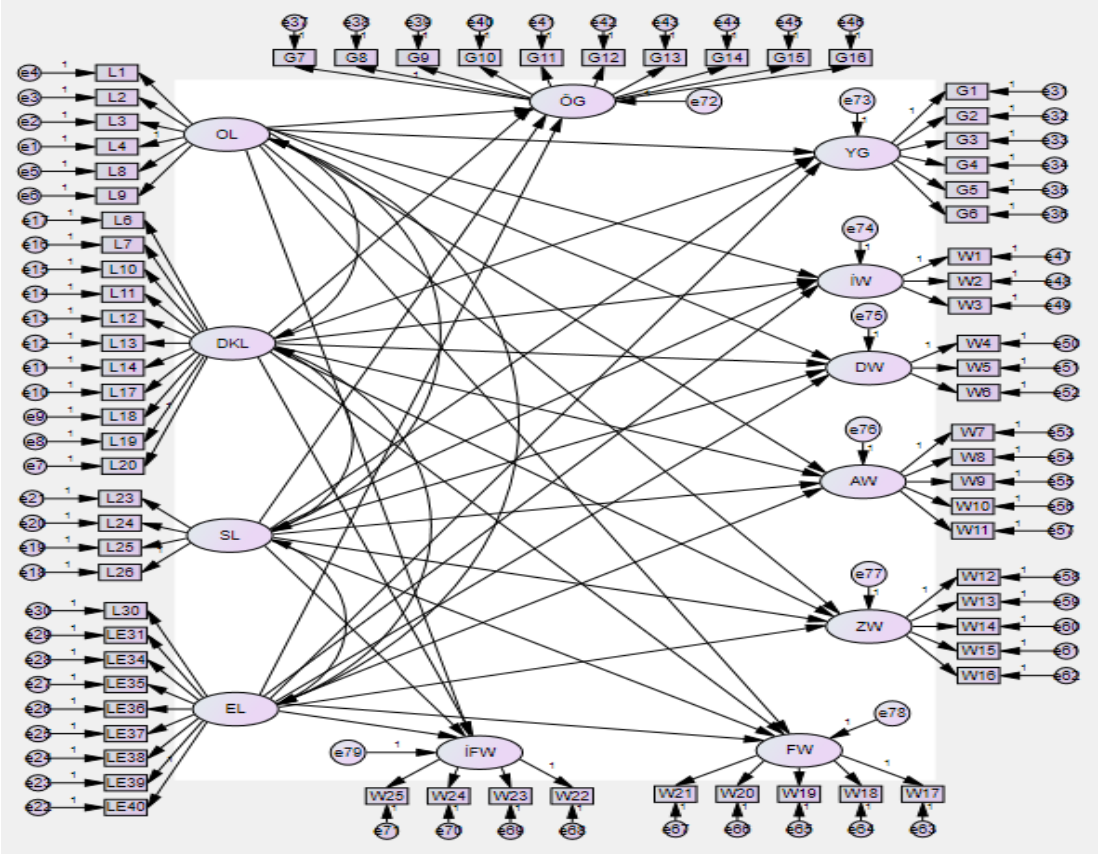
Örgütsel güvenin boyutlarından olan yöneticiye güvenin en iyi %70 ile G3 ifadesi tarafından açıklandığı ve örgütsel güvenin bir diğer boyutu olan örgüte güven boyutundaki değişkenliğin en iyi %64 ile G10 ifadesi tarafından açıklandığı görülmektedir.

Whistleblowing'in boyutlarından biri olan içsel whistleblowing'in en iyi %83 ile W2 ifadesi tarafından açıklandığı, dışsal whistleblowing boyutundaki değişkenliğin en iyi %82 ile W5 ifadesi tarafından açıklandığı, aleni whistleblowing boyutundaki değişkenliğin en iyi %76 ile W8 ifadesi tarafından açıklandığı, zımni whistleblowing boyutundaki değişkenliğin en iyi %79 ile W14 ifadesi tarafından açıklandığı, formal whistleblowing boyutundaki değişikliğin en iyi %68 ile W20 ifadesi tarafından açıklandığı ve informal whistleblowing boyundaki değişkenliğin en iyi %79 ile W24 ifadesi tarafından açıklandığı görülmektedir. Araştırma modeline ilişkin p anlamlılık değerlerinin de incelenmesi sonucunda modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna varılabilir.

4.10.3. Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Araştırma modelindeki Liderlik Tarzlarının alt boyutları Otokratik Liderlik (OL), Demokratik-Katılımcı Liderlik (DKL), Serbestiyetçi Liderlik (SL), Etik Liderlik (EL) ile Örgütsel Güven alt boyutları Yöneticiye Güven (YG), Örgüte Güven (ÖG); Etik Dışı Davranışların İfşası (Whistleblowing) alt boyutları İçsel Whistleblowing (İW), Dışsal Whistleblowing (DW), Aleni Whistleblowing (AW), Zımni Whistleblowing (ZW), Formal Whistleblowing (FW), İnformal Whistleblowing (İW)

gizil değişkenlerinin arasındaki ilişkileri ölçmek için kurulan araştırma modelinin AMOS'taki görünümü Şekil 4.5'de verilmiştir.



Şekil 4.5: Araştırma Modelinin AMOS'da Görünümü

Yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Analiz sonuçları neticesinde araştırma modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4.24'de verilmiştir.

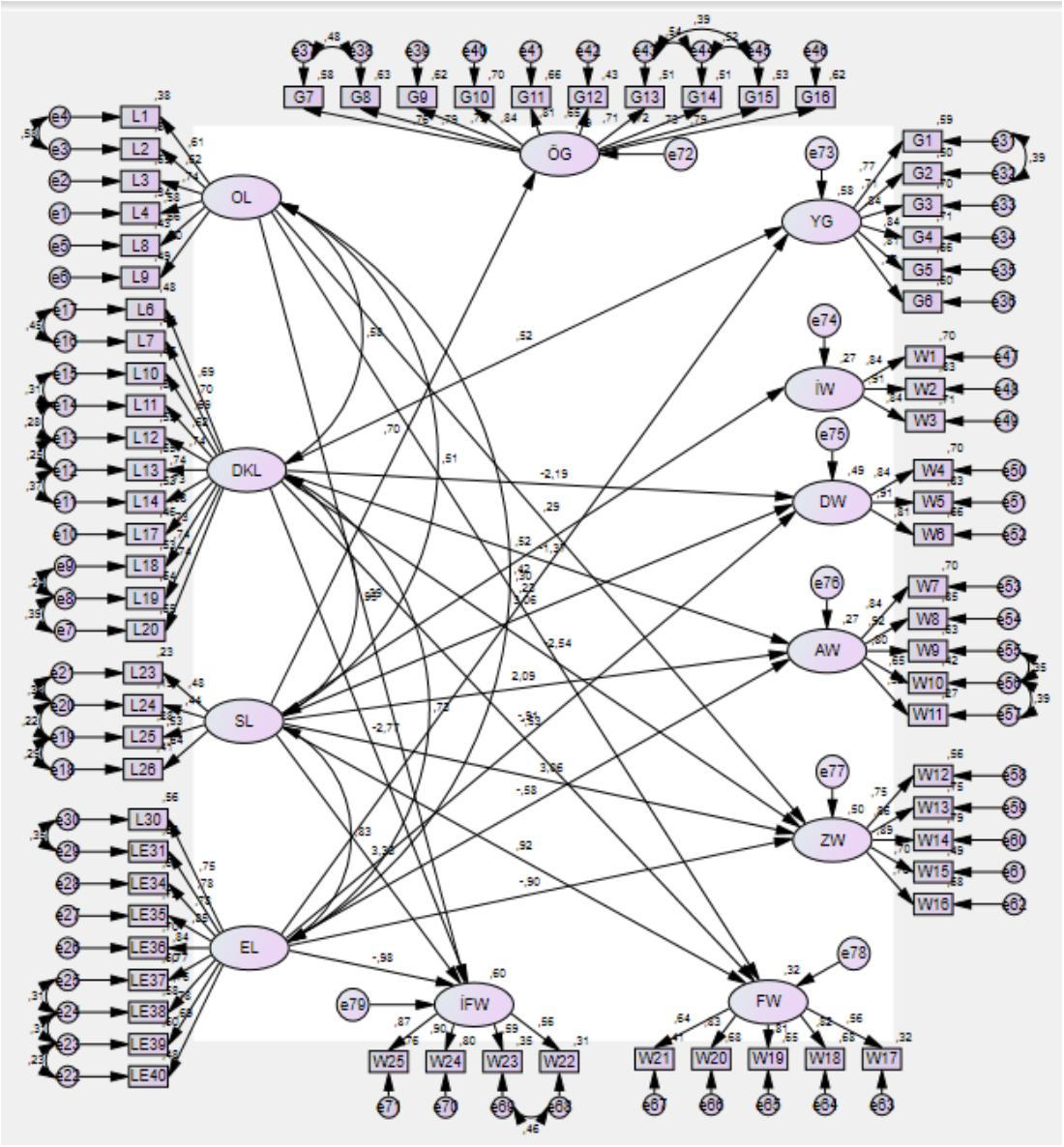
Tablo 4.24: Araştırma Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu	Kaynak
Ki Kare Uyum Testi χ2 CMIN	Anlamlı p değeri		10999,576	İyi Uyum	(Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Genel Model Uyumu χ2 /df	≤3	≤4-5	4,629	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Zhu, Liu, Guo, Zhao, & Lou, 2015, s. 2118); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).

Normlaştırılmış Uyum İndeksi NFI	≥0,90	>0,80	0,785	-	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi NNFI (TLI)	≥0,90	>0,80	0,814	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Arttırmalı Uyum İndeksi IFI	≥0,95	0,94-0,90 veya >0,86	0,823	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83); (Dehon, Weems, Stickle, Costa, & Berman, 2005, s. 803).
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI	≥0,97	≥0,90 veya 90≥x≥80	0,823	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83); (Dehon, Weems, Stickle, Costa, & Berman, 2005, s. 803).
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA	≤0,05	≤0,08	0,061	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
İyilik Uyum İndeksi GFI	≥0,90	0,89-0,85 veya ≥0,80	0,725	-	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Tu, Wang, & Chang, 2012, s. 29).
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi AGFI	≥0,90	≥0,80	0,704	-	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209).
Sıkı Normlaştırılmış Uyum İndeksi-Sıkı İyilik Uyum İndeksi PNFI-PGFI	≥0,95-≥0,95	>0,5->0,5	0,75- 0,674	Kabul Edilebilir Uyum/ Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Fu & Deshpande, 2014, s. 346).
Ortalama Hataların Karekökü RMR	≤0,05	Ilımlı Uyum 0,06-0,10 Zayıf Uyum ≥0,10	0,131	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Politis J. , 2004, s. 27).

Araştırma modeline ait uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir uyum değerleri içinde bulunduğunu göstermektedir. Modele ilişkin regresyon ağırlıkları ve anlamlılık değerleri incelendiğinde modelde anlamsız yolların (p>0,05) bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle ilk modele ilişkin çizilmiş olan anlamsız yollar en yüksek değerden başlanmak üzere teker teker çıkarılmıştır. Bunun nedeni çıkarılan her bir ilişkinin başka bir ilişkinin anlamlılık düzeyini etkileyebilme durumunun olmasıdır (Meydan & Şeşen, 2015, s. 109). Bu aşamada modifikasyon indeksleri de modele

uygulanmıştır. Modifikasyon indeksleri uygulanırken aynı gizil değişkenin altında bulunan ve en yüksek hata değerine sahip modifikasyon indeksleri sırası ile uygulanarak analiz tekrardan yapılmıştır. Yeni değerleri ortaya çıkan yapısal eşitlik modeli Şekil 4.6'da gösterilmektedir.



Şekil 4.6: Yapısal Eşitlik Modeli

Analizler sonucunda elde edilen yapısal eşitlik modeli, regresyon ağırlıkları (estimates/bootstrap) ve anlamlılık değerleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Modeldeki son hali ile kalan tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir. Bootstrap

yönteminden yararlanılarak yapılan analizin sonucuna göre ulaşılan uyum iyiliği değerleri Tablo 4.25'de gösterilmektedir.

Tablo 4.25: Yapısal Modele İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Hesaplanan Değer	Uyum Durumu	Kaynak
Ki Kare Uyum Testi $\chi 2$ CMIN	Anlamlı p değeri		7858,446	İyi Uyum	(Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Genel Model Uyumu $\chi 2$ /df	≤3	≤4-5	3,324	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Zhu, Liu, Guo, Zhao, & Lou, 2015, s. 2118); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
Normlaştırılmış Uyum İndeksi NFI	≥0,90	>0,80	0,846	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Normlaştırılmamış Uyum İndeksi NNFI (TLI)	≥0,90	>0,80	0,814	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77).
Arttırmalı Uyum İndeksi IFI	≥0,95	0,94-0,90 veya >0,86	0,887	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83); (Dehon, Weems, Stickle, Costa, & Berman, 2005, s. 803).
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi CFI	≥0,97	≥0,90 veya 90≥x≥80	0,887	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209); (Yaşlıoğlu, 2017, s. 77); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83); (Dehon, Weems, Stickle, Costa, & Berman, 2005, s. 803).
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü RMSEA	≤0,05	≤0,08	0,049	İyi Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Wang, Tsai, & Tsai, 2014, s. 83).
İyilik Uyum İndeksi GFI	≥0,90	0,89-0,85 veya ≥0,80	0,801	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Tu, Wang, & Chang, 2012, s. 29).
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi AGFI	≥0,90	≥0,80	0,785	-	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Kanste, Miettunen, & Kyngas, 2006, s. 209).

Sıkı Normlaştırılmış Uyum İndeksi-Sıkı İyilik Uyum İndeksi PNFI-PGFI	≥0,95-≥0,95	>0,5->0,5	0,805- 0,741	Kabul Edilebilir Uyum/ Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Fu & Deshpande, 2014, s. 346).
Ortalama Hataların Karekökü RMR	≤0,05	Ilımlı Uyum 0,06-0,10 Zayıf Uyum ≥0,10	0,13	Kabul Edilebilir Uyum	(Meydan & Şeşen, 2015, s. 37); (Politis J. , 2004, s. 27).

Tablo 4.25'de gösterilmiş olan analiz sonuçları incelendiğinde yapısal modele ilişkin verilmiş uyum iyiliği değerleri modelin kabul edilebilir uyum derecesine sahip olduğunu göstermektedir. Değerler dikkate alındığında yapısal modelin istatistiksel olarak da anlamlı ve uygun bir model olduğu görülmektedir.

Araştırmanın analiz kısmında verilen normal dağılım özelliklerini göstermediği tespit edildiğinden dolayı yapısal modelin test sonuçlarının incelenmesinde bootstrap yönteminden yararlanılmıştır. Bootstrap güven aralığı değeri olarak %95 'lik bir güven düzeyinde analizler gerçekleştirilmiştir. Güven aralığı değerlerinin hesaplanmasında yeniden örnekleme sayısı olarak esas verimizin yaklaşık iki katına denk düşen B (Bootstrap) =2000 örneklem üzerinden analizler yapılmıştır (Akan, Ünsar, & Oğuzhan, 2017, s. 205). Hipotezlerin anlamlılığı araştırılmış ve p değerlerine bakılmıştır. Ayrıca ($p < 0,05$) Bootstrap güven aralığının da sıfır değerini içermemesi şartını sağlaması beklenmiştir. Yapısal eşitlik modelinin hipotez kabul/red durumunu değerlendirmek amacıyla incelenen değerler Tablo 4.26'da gösterilmektedir.

Tablo 4.26: Yapısal Modele İlişkin Test Sonuçları ve Bootstrap Güven Aralığı Değerleri

	Yapısal İlişkiler			Std. Regresyon Katsayıları	Regresyon Katsayıları	Standart Hata (S.E.)	t Değeri (C.R.)	p Değeri	Bootstrap %95 Güven Aralığı	
									Alt	Üst
H_{12}	ZW	<---	OL	0,294	0,391	0,069	5,712	***	0,133	0,52
H_{13}	FW	<---	OL	0,234	0,222	0,044	5,045	***	0,132	0,335
H_{14}	İFW	<---	OL	0,386	0,38	0,055	6,85	***	0,219	0,634
H_4	YG	<---	DKL	0,515	0,56	0,049	11,414	***	0,378	0,655
H_{16}	DW	<---	DKL	-2,191	-2,827	0,392	-7,207	***	-3,17	-1,515

H_{17}	AW	<---	DKL	-1,368	-1,647	0,272	-6,065	***	-2,042	-0,843
H_{18}	ZW	<---	DKL	-2,538	-2,916	0,37	-7,885	***	-4,191	-1,28
H_{19}	FW	<---	DKL	-0,534	-0,435	0,117	-3,709	***	-1,017	-0,179
H_{20}	İFW	<---	DKL	-2,774	-2,349	0,309	-7,594	***	-4,57	-1,436
H_5	ÖG	<---	SL	0,702	0,899	0,054	16,64	***	0,649	0,754
H_{21}	İW	<---	SL	0,515	0,694	0,051	13,539	***	0,441	0,583
H_{22}	DW	<---	SL	3,057	4,803	0,583	8,24	***	2,314	3,929
H_{23}	AW	<---	SL	2,092	3,068	0,407	7,54	***	1,406	2,687
H_{24}	ZW	<---	SL	3,06	4,282	0,534	8,013	***	1,615	4,954
H_{25}	FW	<---	SL	0,916	0,91	0,143	6,351	***	0,602	1,365
H_{26}	İFW	<---	SL	3,334	3,437	0,447	7,687	***	1,794	5,407
H_8	YG	<---	EL	0,299	0,344	0,048	7,098	***	0,15	0,443
H_{28}	DW	<---	EL	-0,909	-1,242	0,2	-6,194	***	-1,442	-0,491
H_{29}	AW	<---	EL	-0,584	-0,744	0,143	-5,197	***	-0,936	-0,273
H_{30}	ZW	<---	EL	-0,9	-1,094	0,182	-6,024	***	-1,989	-0,438
H_{32}	İFW	<---	EL	-0,985	-0,882	0,148	-5,967	***	-2,14	-0,509
	***p<0.05, **p<0.01, ***Bootstrap 2000 örnek**									

H₄: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik-katılımcı liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_4) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderlik boyutunun örgütsel güven ölçeğinin alt boyutu olan yöneticiye güven boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H₅: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_5) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan serbestiyetçi liderlik boyutunun örgütsel güven ölçeğinin alt boyutu olan örgüte güven boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_8: "Etik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{12}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan otokratik liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan zımni whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{12}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowingin alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{12}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan otokratik liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan zımni whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{13}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{13}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan otokratik liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan formal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{14}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{14}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir.

Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan otokratik liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan informal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{16}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{16}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan dışsal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{17}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{17}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan aleni whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{18}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{18}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan zımni whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{19}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{19}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan formal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{20}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{20}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan informal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{21}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{20}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan serbestiyetçi liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan içsel whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{22}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{22}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst

değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan serbestiyetçi liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan dışsal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{23}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{23}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan serbestiyetçi liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan aleni whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir

H_{24}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{24}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan serbestiyetçi liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan zımni whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{25}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{25}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan serbestiyetçi liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan formal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{26}: "Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{26}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan serbestiyetçi liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan informal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{28}: "Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{28}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan etik liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan dışsal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{29}: "Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{29}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan etik liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan aleni whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{30}: "Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{30}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu

olan etik liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan zımni whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

H_{32}: "Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." Hipotezi (H_{32}) $p<0,01$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı kabul edilmiştir. Ayrıca %95 Bootstrap güven aralığı sonuçlarına bakıldığında alt ve üst değer aralıklarının 0'ı içermemesi hipotezin kabul edilmesini desteklemektedir. Analize göre liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutu olan etik liderlik boyutunun whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan informal whistleblowing boyutunun üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu görülmektedir.

Yapısal modele ilişkin analiz sonuçları ve bootstrap güven aralıkları incelenerek hipotezlerin değerlendirilmesinin ardından AMOS programında elde edilenen yapısal eşitlik ve R^2 değerlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4.27'de gösterilmektedir.

Tablo 4.27: Araştırma Modeli YEM Sonuçları

Yapısal Eşitlik	R^2
ÖG= 0,702*SL	0,493
YG= 0,299*EL + 0,515*DKL	0,579
İFW= -0,985*EL+3,334*SL-2,774*DKL+0,386*OL	0,602
FW= 0,916*SL-0,534*DKL+0,234*OL	0,324
ZW= -0,9*EL+3,06*SL-2,538*DKL+0,294*OL	0,498
AW= -0,584*EL+2,092*SL-1,368*DKL	0,268
DW= -0,909*EL+3,057*SL-2,191*DKL	0,491
İW= 0,515*SL	0,266

Yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçların parametreleri %5 önem seviyesinde anlamlı oldukları ve bu modelde yapısal eşitlik modeli sonuçları incelendiğinde; bağımlı değişken olan örgüte güveni (iş arkadaşlarına ve kuruma güven) (ÖG) açıklayan serbestiyetçi liderlik (SL) (0,702) arasında pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Serbestiyetçi liderliğin örgüte güvenin %49,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir.

Yöneticiye güven (YG) bağımlı değişkenini etkileyen etik liderlik (EL) (0,299), demokratik-katılımcı liderlik (DKL) (0,515) arasında ilişki pozitif yönde belirlenmiştir. Etik liderlik ve demokratik – katılımcı liderliğin yöneticiye güvenin %57,9'unu açıkladığı belirtilmiştir. Bu da teorik olarak beklenen bir durumu göstermektedir.

İnformal whistleblowing (İFW) ile etik liderlik (EL) (-0,985), demokratik – katılımcı liderlik (DKL) (-2,774) arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, serbestiyetçi liderlik (SL) (3,334), otokratik liderlik (OL) (0,386)'in informal whistleblowing'i müspet yönde etkilediği analiz sonucu elde edilmiştir. Bu durum etik ve demokratik liderliğin informal whistleblowing'i müspet yönde etkileyeceği beklentisinin yerine gelmediği, buna karşın serbestiyetçi liderliğin olumlu etkileyeceğinin desteklendiği fakat otokratik liderliğin teorik olarak desteklenmemesine karşın uygulamada desteklendiği sonucunu vermiştir. Teoriye göre otokratik lider iletişim açısından çalışanların görüşlerini önemsememektedir (Avcı & Yaşar, Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım, 2016, s. 198). Bu durumda ihbar yollarının da kapalı olması beklendiği söylenilebilr. Araştırma sonuçları irdelendiğinde bu durumun demografik özelliklerden olan yetişme çağında bulunduğu çevreden kaynaklı olabileceği söylenilebilir. Etik liderlik, demokratik – katılımcı liderlik, serbestiyetçi liderlik ve otokratik liderliğin informal whistleblowing'in %60,2'sini açıkladığı belirtilmiştir.

Formal whistleblowing (FW) bağımlı değişkenini etkileyen serbestiyetçi liderlik (SL) (0,916), otokratik liderlik (OL) (0,204) arasında ilişki pozitif yönde belirlenmiştir. Bunun yanında, demokratik – katılımcı liderlik (DKL) (-0,534)'in formal whistleblowing arasında ilişki negatif yönde belirlenmiştir. Lireratür, demokratik liderlikte resmi olmayan liderlik unsurlarının öne çıkmasından kaynaklı olarak formal yolların tercih edilmeyeceği sonucunu desteklediği ve ilgili sonucun literatür ile uyuştuğu söylenilebilir. Serbestiyetçi liderlik çalışanlarından fikir alarak çözüm noktasına gelindiğinde konuya odaklanmayı seçmektedir. Bu sebeple iletişim kanallarının çalışanlara açık olduğu literatürce desteklenmektedir (Avcı & Aydoğdu,

2016, s. 77). Serbestiyetçi liderlik, otokratik liderlik ve demokratik –katılımcı liderliğin, formal whistleblowing'in %32,4'ünü açıkladığı belirtilmiştir.

Zımni whistleblowing (ZW) ile etik liderlik (EL) (-0,9), demokratik – katılımcı liderlik (DKL) (-2,538) arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, serbestiyetçi liderlik (SL) (3,06), otokratik liderlik (OL) (0,294)'in zımni whistleblowing'i müspet yönde etkilediği analiz sonucu elde edilmiştir. Otokratik liderler altında çalışan işgörenlerin olası misillemeleri göze alamaması onları isim belirtmeden yapılan ihbar kanalı itmiştir denilebilir. Bu durum literatür ile uyuşmaktadır. Demokratik liderlik ile zımni whistleblowing'in ters yönlü çıkması beklenen bir sonuç olmuştur. Çünkü demokratik liderlerin genellikle çalışanları ile yüzyüze görüşmeleri tercih etmeleri ihbarın isim gizliliğini kaldırmaktadır. Sonuçlar literatüre uyum sağlamıştır denilebilir. Zımni whistleblowing ile etik liderlik ters yönlü çıkmaıs incelendiğinde ise, literatür etik liderliğin ihbar davranışını desteklediğini göstermektedir. Ancak burada isim belirtmeden yapılan bir ihbar ihbar davranışı söz konusudur. Bu durumda etik lider altında çalışan iş görenlerin ihba kanallarını kullanırken isimlerini belirtmekten çekinmemeleri gerekmektedir. Bu açıdan yaklaşıldığında beklenen sonuca uygun bir durum çıktığı söylenilebilir. Etik liderlik, serbestiyetçi liderlik, demokratik katılımcı liderlik ve otokratik liderliğin, zımni whistleblowing'in %49,8'ini açıkladığı görülmektedir.

Aleni whistleblowing (AW) ile etik liderlik (EL) (-0,584), demokratik katılımcı liderlik (DKL) (-1,368) arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, serbestiyetçi liderlik (SL) (2,092)'in aleni whistleblowing'i müspet yönde etkilediği analiz sonucu elde edilmiştir. Beklenen sonuçların etik liderlik ve demokratik liderliğin aleni whistleblowing'i desteklediği yönündeydi. Ancak bu durum etik ve demokratik liderliğin aleni whistleblowing'i müspet yönde etkileyeceği beklentisinin yerine gelmediği, buna karşın serbestiyetçi liderliğin olumlu etkileyeceğinin desteklendiği sonucunu vermiştir. Teori de olan ile pratik de varolan durumların farklı gerçekleştiği araştırma sonuçlarında görülmüştür. Genel itibari ile tüm ihbar kanalları ile ilgili durumun müspet olarak desteklenmediği de göz önüne

alnırsa, araştırmanın yapıldığı ilgili sektörlerde (ambalaj ve tekstil) örgütsel sessizlik durumunun hakim olduğu söylenilebilir. Etik liderlik, serbestiyetçi liderlik, demokratik katılımcı liderlik aleni whistleblowing'in %26,8'ini açıkladığı görülmektedir.

Dışsal whistleblowing (DW) ile etik liderlik (EL) (-0,909), demokratik - katılımcı liderlik (DKL) (-2,191) arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, serbestiyetçi liderlik (SL) (3,057)'in dışsal whistleblowing'i müspet yönde etkilediği analiz sonucu elde edilmiştir. Demokratik ve etik liderliğin dışsal whistleblowing'i müspet yönde etkilemesi düşünülürken, pratik de beklenilen gerçekleşmediği görülmektedir. Bu durumun da kurum içi ihbar mekanizmalarının varlığına ve etkili çalışmasına bağlı olduğunu destekleyen literatür çalışmaları mevcuttur. Bu durumda uygulamada çıkan sonuçların, araştırmada uygulama yapılan kurumlardan kurum içi etkin ihbar mekanizmaların varlığına ilişkin bir kanıt istenmediğinden dolayı, literatürü kısmen desteklediği söylenilebilir. Etik liderlik, serbestiyetçi liderlik, demokratik katılımcı liderlik dışsal whistleblowing'in %49,1'ini açıkladığı görülmektedir.

Bağımlı değişken olan içsel whistleblowing (İW)'i açıklayan serbestiyetçi liderlik (SL) (0,515) arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Çıkan sonucun, literatür desteklediği söylenilebilir. Serbestiyetçi liderlik içsel whistleblowing'in %26,6'sını açıkladığı görülmektedir.

Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin direkt ve dolaylı ilişkiler olarak iki farklı biçimde incelenmektedir. Direk ve dolaylı ilişkilerin toplamı ise toplam etkiyi göstermektedir. Bağımsız gizil değişkenler ile bağımlı gizil değişkenler üzerindeki standardize edilmiş dolaylı etkiler Tablo 4.28'de gösterilmektedir.

Tablo 4.28: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Dolaylı Etkileri

	EL	SL	DKL	OL
ÖG	0,000	0,000	0,000	0,000
YG	0,000	0,000	0,000	0,000
İFW	0,000	0,000	0,000	0,000
FW	0,000	0,000	0,000	0,000
ZW	0,000	0,000	0,000	0,000
AW	0,000	0,000	0,000	0,000
DW	0,000	0,000	0,000	0,000
İW	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 4.28'de görüldüğü üzere liderlik tarzlarının alt boyutu olan etik liderlik, serbestiyetçi liderlik ve demokratik – katılımcı liderlik ve otokratik liderlik whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing, formal whistleblowing, zımni whistleblowing, aleni whistleblowing, dışsal whistleblowing ve içsel whistleblowing ile örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven ve yöneticiye güven üzerinde dolaylı etkisi çıkmamıştır.

Tablo 4.29'da bağımsız gizil değişkenler ile bağımlı gizil değişkenler üzerindeki standardize edilmiş toplam etkiler gösterilmektedir.

Tablo 4.29: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Toplam Etkileri

	EL	SL	DKL	OL
ÖG	0,000	0,702	0,000	0,000
YG	0,299	0,000	0,515	0,000
İFW	-0,985	3,334	-2,774	0,386
FW	0,000	0,916	-0,534	0,234
ZW	-0,9	3,06	-2,538	0,294
AW	-0,584	2,092	-1,368	0,000
DW	-0,909	3,057	-2,191	0,000
İW	0,000	0,515	0,000	0,000

Tablo 4.29'da görüldüğü üzere liderlik tarzlarının alt boyutu olan etik liderlik boyutunun yöneticiye güven, informal whistleblowing, zımni whistleblowing, aleni whistleblowing, dışsal whistleblowing üzerinde toplam etkisi vardır. Serbestiyetçi

liderliğin örgüte güven, informal whistleblowing, formal whistleblowing, zımni whistleblowing, aleni whistleblowing, dışsal whistleblowing ve içsel whistleblowing üzerinde toplam etkisi vardır. Demokratik – katılımcı liderliğin yöneticiye güven, informal whistleblowing, formal whistleblowing, zımni whistleblowing, aleni whistleblowing, dışsal whistleblowing üzerinde toplam etkisi vardır. Otokratik liderliğin informal whistleblowing, formal whistleblowing, zımni whistleblowing üzerinde toplam etkisi bulunmaktadır.

Tablo 4.30'da bağımlı gizil değişkenlerin bağımlı giizl değişkenler üzerindeki toplam etkileri verilmiştir.

Tablo 4.30: Bağımlı Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Standardize Toplam Etkileri

	ÖG	**YG**	**İFW**	**FW**	**ZW**	**AW**	**DW**	**İW**
ÖG	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
YG	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İFW	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
FW	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
ZW	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
AW	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
DW	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İW	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tablo 4.30'daki bağımlı gizil değişkenler ile bağımlı gizil değişkenler arasındaki standardize toplam etkilere yer verilmiştir. Örgütsel güvenin alt boyutlarından olan örgüte güvenin ve yöneticiye güvenin, informal whistleblowing, formal whistleblowing, zımni whistleblowing, zımni whistleblowing, aleni whistleblowing, dışsal whistleblowing ve içsel whistleblowing arasında doğrudan etkisi bulunmamaktadır.

Araştırma modeline ait hipotezlerin sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 4.31'da verilmiştir.

Tablo 4.31: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

H_1: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_2: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_3: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik-katılımcı liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_4: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik-katılımcı liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yönetciye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_5: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_6: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_7: Etik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_8: Etik liderliğin örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_9: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_{10}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_{11}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_{12}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{13}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{14}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{15}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı

H_{16}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{17}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{18}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{19}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{20}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik- katılımcı liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{21}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{22}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{23}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{24}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowingin alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{25}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{26}: Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{27}: Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_{28}: Etik liderliğin whistleblowingin alt boyutu olan dışsal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{29}: Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{30}: Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**
H_{31}: Etik liderliğin liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Doğrulanamadı
H_{32}: Etik liderliğin whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	**Doğrulandı**

Yapılan analizler neticesinde elde edilen istatistik sonuçlarına göre liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan zımni, formal, informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik - katılımcı liderlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan yönetice güven ile whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan dışsal, aleni, zımni, formal, informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güven ile whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan içsel, dışsal, aleni, zımni, formal, informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik tarzlarının alt boyutu olan etik liderlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güven ile whistleblowing ölçeğinin alt boyutu olan dışsal, aleni, zımni, informal whistleblowing üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

4.11. Ölçeklere İlişkin İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkların Testi

Liderlik tarazları, örgütsel güven ve whistleblowing ölçeklerine ait verilerde sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği istatistiksel analizler kullanılarak test edilmiştir. Öncelikle ölçeklerin normal dağılıma uygunluklarına ve homojenlik varsayımını sağlayıp sağlamadıkları incelenmiştir. Öncelikle ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin normal dağılım varsayımını kontrol etmek için One Simle Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına ait veriler Tablo 4.32'de gösterilmiştir.

Tablo 4.32: Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Kolmogrov-Smirnov Test Sonuçları

Ölçekler	Ölçek Alt Boyutları	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (p)
Liderlik Tarzları	Etik Liderlik	3,8013	,000
	Demokratik Katılımcı Liderlik	3,7519	,000
	Otokratik Liderlik	3,4863	,000
	Serbestiyetçi Liderlik	3,5290	,000
Örgütsel Güven	Örgüte Güven	3,7585	,000
	Yöneticiye Güven	3,8426	,000
Whistleblowing	Zımni Whistleblowing	2,6280	,000
	Aleni Whistleblowing	3,4732	,000
	Formal Whistleblowing	3,5492	,000
	Dışsal Whistleblowing	2,9716	,000
	İçsel Whistleblowing	3,9496	,000
	İnformal Whistleblowing	2,4823	,000

Tablo 4.32' de görüldüğü üzere p<,05 olarak bulunduğundan dolayı ölçeklere ilişkin tüm alt boyutların normal dağılım göstermediği söylenilebilir. Normal dağılım koşulunun sağlanamamasından dolayı analize parametrik olmayan testler ile devam edilmiştir.

Parametrik olmayan testler örnek hacminin yeterli düzeyde olsa bile homojenlik, normal dağılım gibi spesifik parametre değerlerine sahip olmaksızın hipotez testlerinin yapılabildiği istatistik dalı olarak kabul edilmektedir. Çoğunlukla nitel veriler (isimsel, sıralı vb.) parametrik olmayan testlerle, nicel veriler (aralıklı, oransal) ise parametrik testlerle analiz edilmektedir. Parametrik olmayan analizlerin kullanıldığı durumlarda, yapılan tüm ölçümler sıralanarak, her bir ölçüme karşılık gelen sıra değerleri belirlenir. Gruplar arasındaki farklılıklar bu sıra değerleri baz alınarak değerlendirilmektedir (Yılmaz & Yılmaz, 2005, s. 179).

Parametrik olmayan testlerden en sık kullanılanlar Ki - Kare, Mann -Whitney U, Kolmogorov - Simirnov, Kruskal – Wallis Testleridir. Ki – Kare Testi iki bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ölçmektedir. İki nominal değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırmada kullanılmaktadır. Beklenen değerleri 5'ten küçük olması

istenmektedir. Gözlenen ve beklenen değerler arasındaki farkın artması ki – karenin anlamlı olduğunu göstermektedir. Mann – Whitney U Testi yöntem olarak parametrik olan iki örneklem t testi yerine kullanılmaktadır. Eşit varyanslı iki ortalama arasıdaki farkın t testi uygulanamadığı durumlarda iki grubun aynı olduğunu test edebilmek amacıyla kullanılmaktadır. Kolmogorov – Simirnov Testi Ki – Kare testine benzemek ile birlikte ordinal veriler için kullanılmaktadır. Tek bir örneklem verisi mevcutsa verilerin belli bir dağılıma uyup uymadığı; eğer iki örneklem verisi mevcutsa bu iki örneklemin aynı veriden gelip gelmediğini test etmek için kullanılmaktadır. Kruskal – Wallis Testi ise parametrik ANOVA testinin parametrik olmayan ve üç ya da daha fazla örneklemi karşılaştırmak amacıyla kullanılan bir testtir (Yılmaz & Yılmaz, 2005, s. 180-181). Araştırmada kullanılan bu testler her bir ölçeğe ait boyut için ayrı ayrı analiz edilmiş ve sonuçlar tablolar yardımı ile gösterilmiştir.

4.11.1. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Faklılıklarının Testi

Normal dağılım varsayımı ($p<0,05$) sağlanamadığından dolayı iki örneklem t testinin alternatifi olan Mann – Whitney U testi ile liderlik tarzlarının alt boyutlarından olan “otokratik”, “demokratik-katılımcı”, “serbestiyetçi” ve “etik” liderlik tarzları ile cinsiyet, görevi, medeni durumu arasındaki ilişki araştırılmıştır. Analiz sonucuna göre cinsiyet ile “etik”, “otokratik”, ve “serbestiyetçi” liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Medeni durum ile “etik”, “otokratik”, “demokratik-katılımcı” liderlik düşüncesi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Görev açından çalışanlar mavi ve beyaz yaka olarak ayrıldığında sadece “otokratik” liderlik açısından anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Mann – Whitney U testine ilişkin anlamlı ilişkiler Tablo 4.33’de gösterilmiştir.

Tablo 4.33’deki sonuçlar incelendiğinde çalışanların ağırlıklı olarak yöneticilerine demokratik – katılımcı özellikleri atfettikleri görülmektedir. Kadın çalışanların çoğunlukla demokratik katılımcı özelliklere sahip bir yöneticiye bağlı olarak çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4.33: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann - Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		Z	Sig.	Açıklama
Demokratik Katılımcı Liderlik	**Cinsiyet**		-2,417	,016	İşgörenlerin cinsiyetleri ile demokratik-katılımcı liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında kadınlar erkeklere göre liderlerinin demokratik-katılımcı bir yaklaşımı benimsediğini düşünmekte olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Kadın	Erkek			
	509,65	466,10			
Serbestiyetçi Liderlik	**Medeni Durum**		-2,144	,032	İşgörenlerin medeni durumları ile serbestiyetçi liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında evliler bekarlara göre liderlerinin serbestiyetçi bir yaklaşımı benimsediğini düşünmektedir denilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Evli	Bekar			
	504,12	465,38			
Etik Liderlik	**Görev**		-8,419	,000	İşgörenlerin görevleri ile etik liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında beyaz yakalılar mavi yakalılara göre liderlerinin etik bir yaklaşımı benimsediğini düşünmektedir denilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi Yaka	Beyaz Yaka			
	425,73	580,57			
Demokratik Katılımcı Liderlik	**Görev**		-10,613	,000	İşgörenlerin görevleri ile demokratik-katılımcı liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında beyaz yakalılar mavi yakalılara göre liderlerinin demokratik-katılımcı bir yaklaşımı benimsediğini düşünmekte olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi Yaka	Beyaz Yaka			
	409,69	605,08			
Serbestiyetçi Liderlik	**Görev**		-2,970	,003	İşgörenlerin görevleri ile serbestiyetçi liderlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında beyaz yakalılar mavi yakalılara göre liderlerinin serbestiyetçi bir yaklaşımı benimsediğini düşünmekte olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi Yaka	Beyaz Yaka			
	465,43	519,94			

Tablo 4.33'e medeni durum açısından bakıldığında evli çalışanların bekar çalışanlara göre birim amirlerinin serbestiyetçi liderlik özellikleri gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin tutumu açısından yaklaşılacak olursa evli olan çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla sorumluluklarının bulunması nedeni ile işlerine daha sıkı sarılması ve işlerini kaybetme kaygısını daha yoğun yaşamakta olduklarından birim amirleri tarafından sıkı bir kontrol ve denetime tabi tutulmadıkları sonucuna varılabilir. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre işlerini geliştirme, yeni öneriler ile birim amirlerine gelmesi, birim amirinin bildirimi olmadan görevlerini yerine getirmeleri, birim amirlerinde yarattığı güven sebebi ile astlarını serbest bırakması yoluna gidebileceklerini düşündürmektedir.

Görev değişkeni açısından liderlik tarzları incelendiğinde etik, demokratik-katılımcı ve serbestiyetçi liderlik ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada üç farklı sektörden yaralanılmış olması ve bu sebeple çok fazla görev tanımının ortaya çıkması nedeniyle işgörenler mavi/bayaz yaka şeklinde gruplandırılmıştır. Beyaz yakalı çalışanların birim amirlerini etik bir lider olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Üst yönetime yaklaşıldıkça bağlı olunan ilk yöneticinin etik konulara daha duyarlı olduğu söylenilebilir. Bunun nedeni ise üst yönetime yaklaşıldıkça bağlı olan ast sayısındaki artış, yönetim ve kurum politikları açısından örnek davranış sergilemesi ve işletmenin görünen yüzü haline gelmesinin verdiği sorumluluklar gereği beyaz yaka çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre birim yöneticilerinin etik davranışları benimsediği söylenilebilir.

Görev değişkeni ile demokratik-katılımcı liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre birim amirlerine bu liderlik tarzını atfetmişlerdir. Beyaz yakalı çalışanların yaptıkları işler gereği yaratıcılık, karar verme, yönetme ve bilgi deneyim ön plana çıktığından dolayı birim yöneticilerinin alacakları kararlarda astlarına danışmaları, raporlamalarda astlarına ulaşan veri ve bilgi akışının çoğunun üst yönetime elenerek gelmesi ve gereksiz bilginin bir alt kademe de azaltılması sebebi ile beyaz yakalı astların gerek işlerinde uzman konumunda olmaları gerekse kurum için iletişimdeki bilgiye daha hakim

olmaları ve belli bir eğitim seviyesinde bulunmaları nedeniyle birim amirlerinin beraber çalışabilmek amacıyla benimseyeceği liderlik tarzı demokratik-katılımcı olmayı gerektirmektedir. Ayrıca günümüzde çalışanların bulunmuş olduğu çoğunluğunu Y kuşağı olarak adlandırılan bir grup oluşturmaktadır. Bu sebeple eski otoriter yönetim modelleri Y kuşağını örgütlerde sürekli istihdamı sağlamaya yetmemekte ve görüş ve önerilerinin dinlenmesini ve fikirlerinin yönetimce dikkate alınmasını istemektedirler. Bu sebeplerden dolayı beyaz yakalı çalışanların birim amirleri tarafından demokratik-katılımcı liderlik modeline eğilim göstermesini sağladığı söylenilebilir.

Serbestiyetçi liderlik ile görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre birim yöneticilerini serbestiyetçi lider olarak belirtmişlerdir. Bu farklılaşmanın temel nedeni öncelikle beyaz yakalı çalışanların çoğunluğunu eğitim kurumunda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Görev dağılımları, yetki ve sorumlulukları devlet tarafından belirlenmiş olan kanun ve yönetmelikler çerçevesinde gerçekleştirilmekte ve herkese eşit bir şekilde uygulanılan standart kurallar bulunmaktadır. Bu sebeple okul yöneticilerin belirlenmiş standart prosedürleri uyguluyor olması onları astlarının serbestiyetçi bir lider olarak görmelerine sebep olduğu söylenilebilir. Farklılığın temel kaynağı gösterilecek bu durum verilerin bir kısmının toplanmış olduğu örgütün genel yapısından kaynaklanmakta olduğu düşünülmektedir.

Örneklem sayısının fazla olması ve normal dağılım koşulunun sağlanamaması sebebi ile yaş, öğrenim durumu, bulunduğu iş yerinde çalışma süresi, yetişme çağında (7-19 yaş aralığı) en uzun süre bulunduğu yer, görev yapılan sektöre ilişkin bağımsız değişkenlerin analizinde üç ya da daha fazla örneklemi karşılaştırmak için kullanılan Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır. Yaş, kurumda çalışma yılı ile algılanılan “etik”, “otokratik”, “demokratik-katılımcı”, serbestiyetçi liderlik düşüncesi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim düzeyi ve yetişme yeri ile algılanılan otokratik yönetim düşüncesi arasında anlamlı bir farklılık

bulunamamıştır. Kuruskal – Wallis testine ilişkin anlamlı ilişkiler Tablo 4.34'de gösterilmiştir.

Tablo 4.34: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	χ2	Sig.	Açıklama
Etik Liderlik	**Eğitim Düzeyi**		91,412	,000	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile etik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	412,99			
	Ortaokul	387,88			
	Lise	465,18			
	2 Yıllık Yüksekokul	449,14			
	Lisans	595,03			
	Lisansüstü	549,98			
Demokratik - Katılımcı Liderlik	**Eğitim Düzeyi**		137,087	,000	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile demokratik - katılımcı liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	385,02			
	Ortaokul	373,44			
	Lise	457,84			
	2 Yıllık Yüksekokul	452,56			
	Lisans	619,13			
	Lisansüstü	581,85			
Serbestiyetçi Liderlik	**Eğitim Düzeyi**		12,212	,032	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile serbestiyetçi liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	446,94			
	Ortaokul	475,61			
	Lise	481,52			
	2 Yıllık Yüksekokul	416,13			
	Lisans	523,26			
	Lisansüstü	505,15			
Etik Liderlik	**Yetişme Yeri**		11,707	,020	İşgörenlerin yetişme yeri ile etik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Köy	432,96			
	Belde/Bucak	470,06			
	İlçe	497,06			
	İl	524,19			
	Büyükşehir	496,65			
Demokratik - Katılımcı Liderlik	**Yetişme Yeri**		11,666	,020	İşgörenlerin yetişme yeri ile demokratik - katılmcı liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Köy	428,89			
	Belde/Bucak	503,58			
	İlçe	505,18			
	İl	511,88			
	Büyükşehir	494,25			

Serbestiyetçi Liderlik	**Yetişme Yeri**		16,459	,002	İşgörenlerin yetişme yeri ile serbestiyetçi liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Köy	447,96			
	Belde/Bucak	613,05			
	İlçe	506,29			
	İl	472,17			
	Büyükşehir	484,65			
Etik Liderlik	**Sektör**		106,829	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile etik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	463,26			
	Eğitim	615,61			
	Tekstil	395,85			
Demokratik - Katılımcı Liderlik	**Sektör**		152,496	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile demokratik - katılımcı liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	453,82			
	Eğitim	642,11			
	Tekstil	380,69			
Otokratik Liderlik	**Sektör**		35,119	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile otokratik liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	567,95			
	Eğitim	459,66			
	Tekstil	445,99			
Serbestiyetçi Liderlik	**Sektör**		13,833	,001	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile serbestiyetçi liderlik algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	464,66			
	Eğitim	535,34			
	Tekstil	463,41			

Tablo 4.34'de yeralan Kruskal Wallis test sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunan liderlik tarzları ölçeğinin alt boyutları için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla gruplar arasında Mann – Whitney U Testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırma sonuçları Tablo 4.35'de gösterilmektedir.

Tablo 4.35: Liderlik Tarzları Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklara İlişkin Mann - Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		Z	Sig.	Açıklama
Etik Liderlik	**Eğitim Düzeyi**				İlkokul, ortaokul ve lise seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan işgörenler bağlı oldukları birim amirlerini lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan işgörenlerden daha az etik liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşündüğü söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlkokul	Lisans	-6,698	,000	
	193,77	286,87			
	Ortaokul	Lise	-2,968	,003	
	184,74	219,11			
	Ortaokul	Lisans	-8,388	,000	
	202,57	319,85			
	Lise	Lisans	-5,396	,000	
	223,06	298,23			
	Ortaokul	Lisansüstü	-2,250	,024	
	110,45	144,88			
	2 Yıllık Yüksekokul	Lisans	-3,194	,001	
	138,99	198,55			
Demokratik - Katılımcı Liderlik	**Eğitim Düzeyi**				İlkokul, ortaokul, lise seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan işgörenler bağlı oldukları birim amirlerini iki yıllık yüksekokul, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerden daha az demokratik – katılımcı özelliklere sahip olduklarını düşündüğü söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlkokul	Lise	-2,782	,005	
	165,41	196,14			
	İlkokul	Lisans	-8,274	,000	
	178,87	294,08			
	İlkokul	Lisansüstü	-2,843	,004	
	90,11	126,50			
	Ortaokul	Lise	-3,323	,001	
	182,73	221,23			
	Ortaokul	Lisans	-9,943	,000	
	188,84	328,04			
	Ortaokul	Lisansüstü	-3,260	,001	
	109,08	158,98			
	Lise	Lisans	-6,790	,000	
	210,55	305,34			
	Lise	Lisansüstü	-2,039	,041	
	105,73	135,63			
	2 Yıllık Yüksekokul	Lisans	-3,814	,000	
	128,41	199,74			

Serbestiyetçi Liderlik	**Eğitim Düzeyi**				İlkokul ve iki yıllık yüksekokul eğitim düzeyine sahip olan çalışanlar bağlı oldukları birim amirlerini lisans düzeyine sahip olan işgörenlerden daha az serbestiyetçi liderlik özelliklerine sahip olduklarını algılamaktadır denilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlkokul	Lisans	-2,918	,004	
	229,19	269,72			
	2 Yıllık Yüksekokul	Lisans	-2,362	,018	
	152,87	196,98			
Etik Liderlik	**Yetişme Yeri**				Köyde yetişmiş olan işgörenler bağlı oldukları amirlerini ilçe, il ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre daha az etik liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşündüğü söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Köy	İlçe	-2,512	,012	
	209,66	240,60			
	Köy	İl	-3,095	,002	
	178,4	213,69			
	Köy	Büyükşehir	-2,491	,013	
	227,27	259,54			
Demokratik-Katılımcı Liderlik	**Yetişme Yeri**				Köyde yetişmiş olan işgörenler bağlı oldukları amirlerini ilçe, il ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre daha az demokratik – katılımcı liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşündüğü söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Köy	İlçe	-3,014	,003	
	206,28	243,43			
	Köy	İl	-2,721	,007	
	180,39	211,45			
	Köy	Büyükşehir	-2,571	,010	
	226,65	259,99			
Serbestiyetçi Liderlik	**Yetişme Yeri**				Köyde, ilçede ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenler bağlı oldukları amirlerini belde/bucak da yetişmiş olan işgörenlere göre daha az serbestiyetçi liderlik özelliklere sahip olduklarını düşündüğü söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Köy	Belde/Bucak	-3,457	,001	
	121,88	161,58			
	Köy	İlçe	-2,282	,022	
	211,25	239,27			
	Belde/Bucak	İlçe	-2,986	,003	
	181,98	143,11			
	Belde/Bucak	İl	-3,169	,002	
	144,55	110,96			
	Belde/Bucak	Büyükşehir	-2,969	,003	
	205,94	162,72			

Etik Liderlik	**Sektör**				Eğitim ve ambalaj sektöründe çalışmakta olan işgörenler bağlı oldukları birim amirlerini tekstil sektöründe çalışmakta olan işgörenlere göre etik liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşündüğü söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Eğitim	-6,759	,000	
	253,83	349,69			
	Ambalaj	Tekstil	-3,122	,002	
	355,93	309,37			
	Eğitim	Tekstil	-10,133	,000	
	423,41	270,49			
Demokratik-Katılımcı Liderlik	**Sektör**				Eğitim ve ambalaj sektöründe çalışmakta olan işgörenler bağlı oldukları amirlerini tekstil sektöründe çalışmakta olan işgörenlere göre katılımcı – demokratik liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşündüğü söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Eğitim	-8,424	,000	
	241,46	361,20			
	Ambalaj	Tekstil	-3,473	,001	
	358,86	307,04			
	Eğitim	Tekstil	-11,965	,000	
	438,42	257,65			
Otokratik Liderlik	**Sektör**				Ambalaj sektöründe çalışmakta olan işgörenler bağlı oldukları amirlerini tekstil ve eğitim sektöründe çalışanlara göre otokratik liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşündüğü söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Eğitim	-4,858	,000	
	339,27	270,24			
	Ambalaj	Tekstil	-5,442	,000	
	375,17	294,06			
Serbestiyetçi Liderlik	**Sektör**				Eğitim sektöründe çalışmakta olan işgörenler bağlı oldukları amirlerini ambalaj ve tekstil sektöründeki işgörenlere göre serbestiyetçi liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşündüğü söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Eğitim	-3,138	,002	
	280,45	324,94			
	Eğitim	Tekstil	-3,315	,001	
	367,91	317,98			

İşgörenlerin eğitim düzeyi ile etik liderlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İşgörenlerin eğitim seviyeleri arttıkça birim yöneticileri hakkında düşündükleri etik liderlik algılarının değiştiği görülmektedir. İşgörenlerin eğitim seviyeleri arttıkça birim amirlerini etik lider olarak algıladıkları görülmektedir. Bu durumda da eğitim seviyesi genel olarak arttıkça çalışanların üst yönetime yaklaştıkları ve yöneticileri ile iletişim seviyelerinin arttığı söylenilebilir. Üst kademelere yaklaşmış olan çalışanlardan, tepe yönetiminin kurum içi kararlarda kendilerinden daha fazla görüş alma imkanı olacaktır. Bu sebeple amirleri tarafından alınan kararlarda kendilerinin de payının olması ihtimalinden dolayı anketi cevaplarken nesnel bir tavır takınmalarını engellemiş olabileceği söylenilebilir. Eğitim seviyesi düşük olan ve en alt kademede çalışanların daha nesnel bir gözle amir değerlendirmesi yapmış olabileceği söylenilebilir. Ayrıca Batmaz (2012) tezinde eğitim seviyesinin ve statü artışının yönetici davranışlarıdan sağlanan iş doyunu arttırdığını gözlemlemiştir. İlgili çalışmanın kısmen eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların nesnel bir tavır takınarak anketi cevplayamayacağını göstermektedir (Batmaz, 2012, s. IX).

Demokratik – katılımcı liderlik tarzı ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça bağlı oldukları bir üst yöneticilerinin liderlik tarzını demokratik olarak tanımlamışlardır. Eğitim düzeyi arttıkça işgörenler, beyaz yaka çalışan rolünü üstlenmektedirler. Beyaz yakalı çalışanlar kendi uzmanlık alanlarına giren konularda, üst yönetimin aldığı kararlar hakkında yorum ve analiz yapabilme yetenekleri olabilmektedir. Beyaz yakalı çalışanların, alanları hakkında verilecek kararlarda öneri getirebilecek bilgi birikimine sahip olmalarının birim yöneticileri tarafından beyaz yakalı çalışanlar için bu liderlik tarzının benimsenmesini sağlamış olabileceği söylenilebilir.

Serbestiyetçi liderlik ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Lisans seviyesinde eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerin ilkokul ve iki yıllık yüksekokul düzeyinde eğitim seviyelerine sahip işgörenlere göre bağlı oldukları ilk yöneticilerini serbestiyetçi lider olarak tanımlayabilmektedirler. Araştırmada lisans

düzeyinde eğitim seviyesine sahip çalışanların çoğunluğunu öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin iş takiplerini kendilerinin yapmasının bir sonucu olarak kendine kendine yönetim anlayışının öne çıktığı söylenilebilir. Nitekim 204 öğretmen üzerinde presenteeism ve işe bağlılık davranışının incelendiği bir çalışmada öğretmenlik mesleğinin süreklilik gerektirmesi sebebi ile presenteeism davranışının olduğu, kendi istekleri ile hastalık durumlarında bile işe bağlılığın da etkisi ile işlerine ara vermeden devam ettikleri görülmüştür (Ünsar & Oran, 2018, s. 45). İlgili çalışmanın ortaya çıkan sonucu destekler nitelikte olduğu söylenilebilir.

Etik liderlik ile işgörenin yetişme yeri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yetişme çağında köyde yetişmiş olan işgörenlerin ilçe, il ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre bağlı oldukları ilk yöneticilerinin etik liderlik tarzını sergilediklerini belirtmişlerdir. Bireylerin diğer insanların davranışlarının ardında yatan etkilerin yetişme çağında bulundukları cemiyet içinde şekillenebileceği söylenilebilir. Köylerdeki yaşayış biçimlerine bakıldığında, büyükşehirlere göre insanlar arası iletişim ve niyetlerinin daha şeffaf olarak yaşandığı söylenilebilir. Bu sebeple bireyin yetiştiği yer kompleks bir yapı aldıkça şeffaflık ortadan kalkabileceği ve bireyin dış dünyayı algılarken daha kapsamlı olarak niyet değerlendirmesi yapma mekanizmasının gelişebileceği söylenilebilir. Bu durumda köyde yetişmiş olan bireylerin birim amirlerini daha iyi niyet çerçevesinde değerlendireceği ve davranışları altında gözle görülür bir etik ihlal olmadığı sürece etik bir yönetici olarak değerlendirme algısının artacağı söylenilebilir. Etik liderlik ile yetişme yeri olarak algılanılan ve bireylerin üzerinde etki bırakan rol modellerin yetişme çağında oluştuğunu belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Bu sebeple benzer koşullar altında yetişen işgörenlerin etik lider olarak adlandırdıkları yöneticilerden beklentileri ve bu beklentilerin düzeylerinin bu açıdan benzerlik gösterebileceği söylenebilir. Brown ve Trevino (2014) çalışmalarında bireylerin yetişme çağlarında etik bir rol modeline sahip olmalarının takipçi konumundayken liderlerini etik hususlarda değerlendirme puanları arasında farklılık olduğunu belirtmiştir. Yaş ile bu ilişkinin de azalacağını belirtmişlerdir. Yetişme çağında karşılaşılan kişilerin etik lider için takipçilerin algısını etkilemesi aynı zamanda çalışanın büyüdüğü yerde farklı dış çevre faktörlerine

bağlı olarak kurumdaki lider hakkındaki görüşlerinin de farklılaşmasına neden olacağı söylenilebilir (Brown & Trevino, 2014, s. 597).

Demokratik – Katılımcı liderlik tarzı ile işgörenin yetişme yeri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yetişme çağında köyde yetişmiş olan işgörenlerin ilçe, il ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre bağlı oldukları ilk yöneticilerinin demokratik liderlik tarzını sergilediklerini belirtmişlerdir. Sosyal etkileşim kuramı gereği bireyler arasındaki iletişimin derecesi arttıkça birbirlerinden etkilenme olanağı artmaktadır. Buna göre köyde yetişmiş olan bireylerin daha büyük merkezlerde yetişmiş olan bireylere göre daha özgür bir ortamda yetişmiş olabileceği söylenilebilir. Bu sebeple yöneticilerinin tutumu ne olursa olsun daha küçük yerde yetişmiş olan bireylerin kendilerini kısıtlamaya gitmeyeceği, bu sebeple amirlerine görüşlerini bildirmekten kaçınmayacakları ve bu durumda da birim yöneticileri ile aralarında interaktif bir iletişimin doğacağı ve bunun sonucunda da birim amirleri ile arasında demokratik bir iletişim şeklinin doğmasını sağlayabilecekleri söylenilebilir. Rousseau, toplum sözleşmesinde demokratikleşmeden bahsederken özgürlük, özerklik ya da kendi kendine yetebilirlik meselesine değinmiştir. Roussaua'ya göre insanın bedeninin işlemesi zihnin işlemesi için koşul olarak gösterilmiştir. Burada köylü örneği üzerinden giderek demokratikleşme sürecini anlatır. Köylünün temel sorununun sürekli kendine emredileni yapması, atadan kalma usulleri sürdürmesi ve rutinini bozmamasından bahsetmektedir. Bir köylünün kayatının akışını sağlayanın bağlı kaldığı rutini olduğunu belirtir. Köylü doğanın öğrencisi olarak kendi kendine yeterli olmayı erkenden öğrenir. Kendi kendine aklını kullanmayı öğrendiğinde de domokratikleşme süreci başlar. Bir atletin dinçliği ve bir bilgenin aklı birlikte bulunduğu takdirde demokrasi kavramının tam anlamıyla yerleşeceğini savunmaktadır. İnsanların hem bedenlerini hem de ruhlarını dinç tutmaları ile özerk, güçlü ve mutlu olacaklarını belirtmiştir. İnsanın doğanın durumu gibi istedikleri ile yapabilecekleri arasında bir denge durumunda olması gerektiğini belirtmiştir. Demokratik ve özerk bireyin yetişmesini bu şekilde köylü örneğinden yola çıkarak anlatmıştır (Tütüncü, 2013, s. 309). Demokratik ilişkilerin kurumda oluşmasını sağlayacak bir etki olarak işgörenin yetiştiği yerin gereksinimleri sonucunda kazandığı

kimlik ve bu süreçte kendisini geliştirmesi sonucu lider – üye ilişkileri açısından da etkileyici bir süreçten bahsedilebilir.

Serbestiyetçi liderlik tarzı ile işgörenin yetişme yeri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yetişme çağında köyde, ilçede, ilde ve büyükşehirde yetişmiş olanlar belde/bucakda büyümüş olanlara göre bağlı oldukları ilk yöneticilerinin serbestiyetçi liderlik tarzını benimsedikleri görülmüştür. Sektörel bazda ayrıştırılarak serbestiyetçi liderlik tarzına verilen cevaplar sıra ortalaması açısıdan incelendiğinde üç sektör açısından da yetişme yerini belde/bucak olarak işaretlemiş olan çalışanlarda en yüksek çıkan sıra ortalaması olarak görülmüştür. Ancak toplam içindeki sayı olarak diğer seçeneklere göre az bir kitleden bahsedilebilir.

Etik liderlik tarzı ile işgörenin çalışmakta olduğu sektör arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sırası ile en yüksek algılanılan etik liderlik tarzı eğitim sektöründe olup, ardından ambalaj ve tekstil sektörü gelmektedir. Eğitim sektöründe anketlerin kamu kurumunda yapılmış olması standart prosedürlerin varlığı ve uyum zorunluluğu etik ihlallerin özel sektöre oranla yaşanmasında kısıtlayıcı olabileceği öne sürülebilir. Bunun yanı sıra etik liderlik tarzını en az gösteren sektör tekstil olarak bulunmuştur. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tekstil sektöründe yapmış olduğu araştırma ve görüşmeler neticesinde bir rapor hazırlamıştır. İlgili raporda tekstil sektöründe yoğun olarak kayıt dışı istihdam, fiili ücret-kaydi ücret farkı, yasal iş sürelerine aykırı davranışlar, çalışanlar için alınmış dinlenme sürelerine uyulmaması, yıllık ücretli izin sürelerine aykırı davranışlar gösterilmesi, ücretlerde banka aracılığı olmadan ödemenin yapılması, engelli işçi çalıştırma yükümlülüğü bulunan işyerlerinin bu duruma aykırı hareket etmesi, izinsiz yabancı uyruklu işçi çalıştırılması, kadın işçileri korumaya yönelik mevzuata aykırı davranışlarda bulunulması sektörün genel sorunu olarak sıralanmıştır (ÇSGB, 2015, s. 22). Bakanlığın teftişte bulunmuş olduğu iş yerlerinde 4857 sayılı iş yasasına göre mevzuat ihlallerini bir rapor halinde sunmuşlardır. İlgili raporda en fazla yaşanan ihlaller şu şekilde sıralanmıştır: "*fazla çalışma hükümlerine aykırılık*" (fazla çalışmalara ilişkin ücreti ödememek, fazla çalışma yapılacak saatler için işçinin onayını almamak, yılda 270 saatin üzerinde

çalışma yaptırmak, fazla çalışma saatlerini gösteren belge düzenlememek); "*yıllık ücretli izin hükümlerine aykırılık*" (yıllık ücretli izni yasaya aykırı olarak bölmek, yıllık ücretli izin hakkı ve sürelerine uymamak, izin kayıt belgesi tutmamak, yıllık izin bakımından çalışılmış gibi halleri saymamak, yıllık ücretli izne hak kazanma dönemi hesabına uymamak); " *ücrete ilişkin yasal düzenlemelere aykırılık*" (iş sözleşmesinden doğan ücreti süresi içinde kasten ödememek veya eksik ödemek, ücretlerin zorunlu tutulduğu halde banka hesabından ödenmemesi); "*iş sözleşmesi türlerine aykırılık*" (çalışma koşullarına ilişkin belgeyi vermemek, süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmesini yazılı yapmamak); "*çalışma sürelerine ilişkin hükümlere aykırılık*" (çalışma sürelerine ilişkin yönetmeliklere muhalefet etmek, ara dinlenmesini uygulamamak, işçileri geceleri 7,5 saatten fazla çalıştırmak); "*ulusal bayram ve genel tatil çalışmalarına aykırılık*" (ulusal bayram ve genel tatil çalışmaları için işçi onayı almamak, çalışılan ulusal bayram ve genel tatil ücretlerini ödememek),"*hafta tatili çalışmalarına aykırılık*"; "*çalışma hayatının denetimi ve teftişi hükümlerine aykırılık*"; "*işçi özlük dosyasını düzenlememek*"; "*çalıştırma yaşı ve çocukları çalıştırma yasağına aykırılık*"; "*analık halindeki çalışma hükümlerine aykırılık*" şeklinde gerçekleşen etik ve yasa dışı davranışlar olarak açıklanmıştır (ÇSGB, 2015, s. 53-57). İlgili açıklamalar tekstil sektöründe etik liderlik davranışının diğer sektörlere göre az çıkmasını destekleyici nitelikte olduğu söylenilebilir.

Demokratik - Katılımcı liderlik tarzı ile işgörenin çalışmakta olduğu sektör arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İkili karşılaştırmalar sonucunda algılanılan demokratik – katılımcı liderlik tarzının sırası ile eğitim, ambalaj ve tekstil sektörleri şeklinde bir puan sıralamasına gidilebilmektedir. Genel olarak sektör sıralaması incelendiğinde demografik özellikler açısıdan çalışanların eğitim seviyesinin en yüksek olduğu eğitim sektöründe demokratik liderliğin önce geldiği görülmektedir. Lider – üye ilişkileri açısından görüşlerinin dikkate alınma ihtimalinin eğitim seviyesi arttıkça ön plana çıkacağı söylenilbilir.

Otokratik liderlik tarzı ile işgörenin çalışmakta olduğu sektör arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Birim yöneticilerine atfedilen otokratik liderlik tarzının

daha çok ambalaj sektöründe çalışan işgörenler arasında algılandığı görülmüştür. Metal ambalaj sektöründe işçiler açısından tehlikeli durumların varlığı, eğitim ve tekstil sektörleri ile kıyaslandığında metal levhaların kesimi gibi görevlerinin bulunması ve kimyasalların içinde çalışmaları da dikkate alındığında, algılanılan iş güvenliği riskinin daha yüksek olduğu söylenilebilir. İşçilerdeki eğitim seviyesinin düşük olması, ufak bir dikkatsizliğin işçi hayatı açısından önem taşıması, hatalara tolerans gösterilmemesi ve katı, denetleyici kuralların birim amirleri tarafından uygulanmasını zorunlu kıldığı söylenilebilir. 2013 yılına ait verilerin iş kazası verilerinin bulunduğu sektör raporuna bakıldığında makine ve teçhizat hariç fabrikada metal ürün imalatı iş kazası sayısının ilgili yıl itibari ile 15.669 olup birinci sıraya yerleştiği tespit edilmiştir. 2014 yılında 18.529 iş kazası ile yine birinci sıra, 2015'de 19.221 iş kazası, 2016 yılında 20.616 iş kazası ile ilk sırada yer almaktadır. (TMMOB Makina Mühendisleri Odası, 2018, s. 54-59). İlgili verilerin de özellikle metal ambalaj sektöründeki algılanılan liderlik tarzının neden öne çıktığını açıkladığı söylenilebilir.

Serbestiyetçi liderlik tarzı ile işgörenin çalışmakta olduğu sektör arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin birim yöneticilerini serbestiyetçi lider olarak tanımladıkları sektör olarak ise eğitim sektörü öne çıkmaktadır. Araştırma devlet okullarında çalışmakta olan işgörenlere yapıldığından ve liderlik tarzları açısından seçilmişten ziyade merkezi sistemce atanmış yöneticiler değerlendirildiğinden ve bu yöneticilerin standartların dışına çıkmadığı, standart yönetmelikler dahilinde yönetimi gerçekleştirdiğinden dolayı serbestiyetçi liderliğin öne çıkması beklenen bir sonuç olmuştur.

4.11.2. Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Farklılıklarının Testi

Normal dağılım varsayımı ($p<0,05$) sağlanamadığından dolayı iki örneklem t testinin alternatifi olan Mann – Whitney U testi ile örgütsel güvenin alt boyutlarından olan "yöneticiye güven" ve "örgüte güven" ile cinsiyet, görevi, medeni durumu

arasındaki ilişki araştırılmıştır. Analiz sonucuna göre cinsiyet ile "yöneticiye güven", ve "örgüte güven" arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Medeni durum ile "örgüte güven", ve "yöneticiye güven" düşüncesi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mann – Whitney U testine ilişkin anlamlı ilişkiler Tablo 4.36'da gösterilmiştir.

Tablo 4.36: Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına Ait Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		Z	Sig.	Açıklama
Yöneticiye Güven	Görev		-9,392	,000	İşgörenlerin görevleri ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında beyaz yakalılar mavi yakalılara göre daha fazla yöneticiye güven duydukları söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi Yaka	Beyaz Yaka			
	418,78	591,19			
Örgüte Güven	Görev		-6,865	,000	İşgörenlerin görevleri ile örgüte güven arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında beyaz yakalılar mavi yakalılara göre daha fazla örgüte güven duydukları söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi Yaka	Beyaz Yaka			
	437,02	563,33			

Görev ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Beyaz yakalı işgörenler mavi yakalı işgörenlere göre birim yöneticilerine daha fazla güven duymaktadırlar. Eğitim seviyesinin artışı ile birlikte işgörenin bir üst amiri arasındaki mesafenin azalması ve alınan kararlarda fikir alışverişinin artması sonucu böyle bir durumun oluşabileceği söylenilebilir.

Görev ile örgüte güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Beyaz yakalı işgörenlerin mavi yakalı işgörenlere göre örgüte duydukları güven derecesinin daha fazla olduğu görülmektedir. Burada örgüte güven derecesi ile bahsedilen hem çalışma arkadaşları hem de tepe yönetimini içine alan iki faktörün birleştiği bir yapıdır. Beyaz yakalı işgörenlerin mavi yakalı işgörenlere göre tepe yönetime daha yakın olması ve

tepe yönetimce alınan kararlar içinde kendi paylarının da bulunması, beyaz yakalı işgörenlerin, bulundukları örgüt ile mavi yakalı işgörenlere göre daha kolay ve çabuk bir şekilde özdeşleşebilmesini sağlayabilir. Bu durumun sonucu olarak da örgüte olan güven düzeyinin arttığı söylenilebilir.

Örneklem sayısının fazla olması ve normal dağılım koşulunun sağlanamaması sebebi ile yaş, öğrenim durumu, bulunduğu iş yerinde çalışma süresi, yetişme çağında (7-19 yaş aralığı) en uzun süre bulunduğu yer, görev yapılan sektöre ilişkin bağımsız değişkenlerin analizinde üç ya da daha fazla örneklemi karşılaştırmak için kullanılan Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır. Yaş, kurumda çalışma yılı ile "yöneticiye güven" ve "örgüte güven" arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yetişme yeri ile örgüte güven arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kuruskal – Wallis testine ilişkin anlamlı ilişkiler Tablo 4.37'de gösterilmiştir. Tablo 4.37'de yeralan Kruskal Wallis test sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunan örgütsel güven ölçeğinin alt boyutları için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla gruplar arasında Mann – Whitney U Testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırma sonuçları Tablo 4.38'de gösterilmektedir.

Tablo 4.37: Örgütsel Güven Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	$\chi 2$	Sig.	Açıklama
Örgüte Güven	**Eğitim Düzeyi**		59,32	,000	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile örgüte güven algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	454,97			
	Ortaokul	420,46			
	Lise	433,77			
	2 Yıllık Yüksekokul	417,74			
	Lisans	576,24			
	Lisansüstü	557,15			

Yöneticiye Güven	**Eğitim Düzeyi**		100,809	,000	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile yöneticiye güven algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	399,35			
	Ortaokul	398,51			
	Lise	445,86			
	2 Yıllık Yüksekokul	478,01			
	Lisans	600,96			
	Lisansüstü	585,28			
Yöneticiye Güven	**Yetişme Yeri**		21,107	,000	İşgörenlerin yetişme yeri ile yöneticiye güven algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Köy	414,65			
	Belde/Bucak	554,32			
	İlçe	482,54			
	İl	515,75			
	Büyükşehir	512,16			
Örgüte Güven	**Sektör**		71,305	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile örgüte güven algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir. .
	Ambalaj	421,33			
	Eğitim	596,09			
	Tekstil	445,92			
Yöneticiye Güven	**Sektör**		110,599	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile yöneticiye güven algısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	437,85			
	Eğitim	622,76			
	Tekstil	409,95			

Karşılaştırmalara ilişkin sonuçların açıklamaları Tablo 4.38'in altında detaylı olarak yorumlanmıştır.

Tablo 4.38: Örgütsel Güven Ölçeğinin Gruplar Arası Farklılıklarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		Z	Sig.	Açıklama
Yöneticiye Güven	**Eğitim Düzeyi**				İlkokul, ortaokul, lise ve iki yıllık yüksek okul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerin lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan iş görenlere göre yöneticiye güven düzeylerinin daha düşük olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlkokul	Lisansüstü	-2,534	,011	
	90,54	122,93			
	Ortaokul	Lise	-2,063	,039	
	189,86	213,73			
	Ortaokul	Lisans	-8,065	,000	
	205,69	317,98			
	Ortaokul	Lisansüstü	-2,463	,014	

	110,17	147,80			
	Lise	Lisans	-6,571	,000	
	212,79	304,07			
	Lise	Lisansüstü	-2,183	,029	
	105,54	137,50			
	2 Yıllık Yüksekokul	Lisans	-2,908	,004	
	144,06	197,98			
Örgüte Güven	**Eğitim Düzeyi**				İlkokul, ortaokul, lise ve iki yıllık yüksek okul eğitim düzeyine sahip olan işgörenlerin lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan iş görenlere göre örgüte güven düzeylerinin daha düşük olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlkokul	Lisans	-4,353	,000	
	215,72	276,24			
	Ortaokul	Lisans	-6,351	,000	
	220,37	309,22			
	Ortaokul	Lisansüstü	-1,988	,047	
	110,81	141,23			
	Lise	Lisans	-5,823	,000	
	219,19	300,44			
	2 Yıllık Yüksekokul	Lisans	-3,465	,001	
	134,32	199,08			
Yöneticiye Güven	**Yetişme Yeri**				Köyde yetişmiş olan işgörenlerin belde/bucak, ilçe, il ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre yöneticiye güven düzeylerinin daha düşük olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Köy	Belde/Bucak	-3,020	,003	
	122,90	157,61			
	Köy	İlçe	-2,862	,004	
	207,33	242,55			
	Köy	İl	-3,301	,001	
	177,33	214,90			
	Köy	Büyükşehir	-3,783	,000	
	217,60	266,53			
Yöneticiye Güven	**Sektör**				Eğitim setöründe çalışmakta olan işgörenlerin ambalaj ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlere göre yöneticiye güven düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Eğitim	-8,404	,000	
	241,88	360,80			
	Eğitim	Tekstil	-9,681	,000	
	419,46	273,87			

Örgüte Güven	**Sektör**				Eğitim sektöründe çalışmakta olan işgörenlerin ambalaj ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlere göre örgüte güven düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Eğitim	-7,525	,000	
	248,11	355,01			
	Eğitim	Tekstil	-7,079	,000	
	398,58	291,73			

İşgörenlerin eğitim düzeyi ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin yöneticiye duydukları güven artmaktadır. Beyaz ve mavi yakalı işgörenlerin karşılaştırmasında beyaz yakalı işgörenlerin, mavi yakalı işgörenlere göre yöneticiye duydukları güvenin daha fazla olduğu görülmüştür. Bu iki sonucun birbirini destekler nitelikte olduğu söylenilebilir. Uslu ve Ardıç'ın (2013) yaptıkları çalışmada güç mesafesi ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışanlarda eğitim seviyesi arttıkça güç mesafesinin düştüğü belirlenmiştir. Ancak çalışmasında örgütsel güven ile güç mesafesinin pozitif yönlü bir etki içinde olduğu ve eğitim seviyesi düşük olan çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir (Uslu & Ardıç, 2013, s. 330). Burada farklılaşan durum ise seçilen örneklem içerisinde farklı sektörlerin olması ve kamu ve özel sektörün bir arada ele alınmış olması iki çalışmayı birbirinden ayıran temel özellik olarak görülmüştür. Ayrıca mavi yakalı çalışanlarda kurum içi bildirimleri direk olarak ilgili kişiden alamamaları ya da kurum içi resmi haber kanallarının kamu ve özel kurumlarda işleyişteki etkinlik açısından farklılaşması, mavi yakalı çalışanların tedirginlik durumlarını arttırıp güven düzeylerini aşağı çekmiş olabileceği söylenilebilir.

İşgörenlerin eğitim düzeyi ile örgüte duydukları güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Lisans ve lisansüstü eğitim düzeyindeki işgörenlerde örgüte duyulan güven derecesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe işgörenlerin örgüt içinde konum olarak yönetimde olması ya da yönetime yakın pozisyonlarda çalışması örgütle özdeşleşmesini kolaylaştırabileceğinden güven düzeyinin yüksek çıkmasına sebep olmuş olabilir. Ayrıca örgüte güveni ölçen soruların tepe yönetimi de içermesi yöneticiye yakın konumda olanlar sabebiyle

sonuçların bu yönde şekillenmesinde etkili olduğu söylenilebilir. Sonuçların bu şekilde çıkması işgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça tepe yönetime olan yakınlık derecesinin de artmasının bir sonucu şeklinde özetlenebilir.

İşgörenlerin yetişme yeri ile yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşgörenlerin yetiştiği yer büyüdükçe (köyden – büyükşehire doğru) yöneticiye duyulan güven derecesinin de ikili karşılaştırmalar sonucunda artmış olduğu görülmektedir. Bu durumun yetişme çağında bireyin karşılaşmış olduğu çevresel faktörlerin bireyler üzerinde yarattığı izlenimlerin farkılaşmasının bir sonucu olduğu söylenilebilir. Benzer çevrelerde yetişenlerin algı ve görüşlerinin farklı durumlar karşısında benzerlik göstermesinden kaynaklanmış olabileceğinden dolayı anlamlı bir farklılığın çıktığı söylenilebilir. Köyde yetişmiş olan işgörenler şehirde yetişmiş olan işgörenlere göre daha homojen bir sosyo-kültürel çevrede büyümektedirler. Çalışmak için büyük kentlere göç ettiklerinde tamamen farklı ve karmaşık bir çevre ve tanıdık gelmeyen insan yapısı ile karşılaştıklarından, güven konusuna daha temkinli yaklaşmış olabilecekleri söylenilebilir.

İşgörenlerin çalışmakta olduğu sektör ile yöneticiye olan güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim sektöründe çalışan işgörenlerin ambalaj ve tekstil sektöründe çalışmakta olan işgörenlere göre birim yöneticilerine daha fazla güven duydukları görülmüştür. Eğitim sektörünün kamu içerisinde yer alması, müdürlerin kendi bağımsız kararlarından ziyade belli prosedürler çerçevesinde belirlenmiş kararlara uyum sağlaması şeklinde yönetimde rol alması ile bu durum açıklanabilir.

İşgörenlerin çalıştığı sektör ile örgüte güven arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öncelikle ilgili boyutta çalışma arkadaşlarına güven ve kuruma güven düzeyini ölçen ifadeler bulunduğunu söylemek gerekir. Eğitim sektöründe çalışmakta olan işgörenlerin ambalaj ve tekstil sektöründe çalışan işgörenlere göre örgüte (tepe yönetim ve çalışma arkadaşlarına) güven düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Eğitim sektöründe çalışmakta olan öğretmenlerin hepsi eşit kademede olup, özel sektörde

görülen yükselme, terfi vb. gibi yarıştıkları bir alan olmaması sebebi ile çıkar çatışmalarından daha uzak bir ortamın varlığının öncelikle çalışma arkadaşlarına olan güveni arttırdığı söylenilebilir. Bunun yanı sıra devlet okullarının, kamuda yer alması ve önceden belirlenen prosedürlere göre iş koşullarının standartlaştırılmış ve yasalarca korunmuş olması tepe yönetime olan güveni dolayısı ile kurumlarına olan güveni etkileyebilmektedir. Bu nedenlerden dolayı kamu çalışanı olan eğitim sektöründeki işgörenlerin, özel sektörde çalışmakta olan işgörenlere göre örgüte duydukları güvenin de daha fazla olduğu söylenilebilir.

4.11.3. Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarının İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Normal dağılım varsayımı ($p<0,05$) sağlanamadığından dolayı iki örneklem t testinin alternatifi olan Mann – Whitney U testi ile whistleblowing'in alt boyutlarından olan "içsel", "dışsal", "aleni", "zımni", "formal" ve "informal" whistleblowing ile cinsiyet, görev, medeni durum arasındaki ilişki araştırılmıştır. Analiz sonucuna göre cinsiyet ile "dışsal whistleblowing"arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Medeni durum ile whistleblowing'in hiçbir alt boyutu arasında arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Görev ile "aleni whistleblowing" arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Mann – Whitney U testine ilişkin anlamlı ilişkiler Tablo 4.39'da gösterilmiştir.

Tablo 4.39: Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		Z	Sig.	Açıklama
İçsel Whistleblowing	**Cinsiyet**		-2,925	,003	İşgörenlerin cinsiyetleri ile içsel whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında kadınlar erkeklere göre daha fazla içsel whistleblowing'e yöneldiği söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Kadın	Erkek			
	513,90	462,17			

Aleni Whistleblowing	**Cinsiyet**		-2,568	,010	İşgörenlerin cinsiyetleri ile aleni whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında kadınlar erkeklere göre daha fazla aleni whistleblowing'e yöneldiği söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Kadın	Erkek			
	511,02	464,83			
Zımni Whistleblowing	**Cinsiyet**		-2,017	,044	İşgörenlerin cinsiyetleri ile zımni whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında erkekler kadınlara göre daha fazla zımni whistleblowing'e yöneldiği söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Kadın	Erkek			
	468,16	504,39			
İnformal Whistleblowing	**Cinsiyet**		-5,430	,001	İşgörenlerin cinsiyetleri ile informal whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında erkekler kadınlara göre daha fazla informal whistleblowing'e yöneldiği söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Kadın	Erkek			
	457,01	514,68			
İçsel Whistleblowing	**Görev**		-2,946	,003	İşgörenlerin görevleri ile içsel whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında beyaz yaka işgörenler mavi yakalı işgörenlere göre daha fazla içsel whistleblowing'e yöneldiği söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi yaka	Beyaz yaka			
	465,94	519,16			
Dışsal Whistleblowing	**Görev**		-4,160	,000	İşgörenlerin görevleri ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında mavi yaka işgörenler beyaz yakalı işgörenlere göre daha fazla dışsal whistleblowing'e yöneldiği söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi yaka	Beyaz yaka			
	517,15	440,95			

Zımni Whistleblowing	**Görev**		-7,974	,000	İşgörenlerin görevleri ile zımni whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında mavi yaka işgörenler beyaz yakalı işgörenlere göre daha fazla zımni whistleblowing'e yöneldiği söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi yaka	Beyaz yaka			
	544,90	398,57			
Formal Whistleblowing	**Görev**		-5,605	,000	İşgörenlerin görevleri ile formal whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında beyaz yaka işgörenler mavi yakalı işgörenlere göre daha fazla formal whistleblowing'e yöneldiği söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi yaka	Beyaz yaka			
	446,24	549,25			
İnformal Whistleblowing	**Görev**		-5,430	,000	İşgörenlerin görevleri ile informal whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında mavi yaka işgörenler bayaz yakalı işgörenlere göre daha fazla informal whistleblowing'e yöneldiği söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Mavi yaka	Beyaz yaka			
	526,27	427,02			

Cinsiyet ile içsel whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre etik ihlalleri öncelikle kurum içinde bildirme yolunu tercih ettikleri görülmüştür.

Cinsiyet ile aleni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre etik dışı ihlallerin bildirimini yaparken isimlerini gizlemekten çekinmeden ihbar işlemini gerçekleştirdikleri görülmüştür.

Cinsiyet ile zımni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre etik ihlallerin bildirimini yaparken kimliklerini gizleme eğilimi sergiledikleri görülmüştür.

Cinsiyet ile informal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre etik ihlalleri gayri resmi kanallar aracılığı ile paylaştıkları görülmüştür.

Cinsiyet açısından toplumsal farklılıklar anlaşıldığı takdirde whistleblowing'in gerçekleştirilme kararı ve ihbar şekli anlaşılabilir. Kültür ve whistleblowing davranışına ilişkin bulgular, her iki cinsiyetin de aynı ahlak anlayışı ile yetiştirildiği toplumdaki kültürel normlar ile açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Bu sebeple whistleblowing üzerine yapılan araştırmaların ülkelere göre farklılıklar teşkil edeceğine değinilmektedir. Kültürlerin yöneticilerin whistleblowing davranışına etkisini araştırdıkları bir çalışmada Amerikalı yöneticilerin whistleblowing davranışına daha yatkın oldukları görülmüştür. Aynı şekilde bulguların erkek egemen toplumlarda (Arap ülkeleri gibi) yapıldığında ise whistleblowing davranışına daha az yatkın olduğu görülmüştür. Araştırmacıların kadınlar ve erkeklerin aldıkları kararlarda mantıksal ve duygusal açıdan farklılıklar tespit etmişlerdir. Hofstade bu argümanı erkeklerin kendilerinden emin olması ve başarı odaklı hareket etmeleri, kadınların ise iç güdülerine daha fazla güvenme eğilimi içinde olmaları şeklinde desteklemektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin, etkileşimi, grup çalışmasını ve güç dağıtımını teşvik ettiği ileri sürülmektedir. Buradan yola çıkılarak Nisar vd. (2018) çalışmalarında "cinsiyetin toplumsal sosyalleşmesi "aşamasında erkeklerin sonuç odaklı hareket etmeleri ve olayların ahlaki yönünü gözardı etmeleri, kadınların ise etik hareket etmeye eğilimli olma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir (Nisar, Prabhakar, & Torchia, 2018, s. 2). Sonuçlara göre, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre öncelikle kurumlarına sadık hareket etmekte ve etik dışı faaliyeti duyurma yönünde daha cesaretli olarak hareket ettiklerini gösterdiği yönünde bir yorum yapılabilir.

Görev ile içsel whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Beyaz yakalı işgörenler mavi yakalı işgörenlere göre içsel whistleblowing eğilimi sergilemektedirler.

Görev ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mavi yakalı işgörenler beyaz yakalı işgörenlere göre dışsal whistleblowing eğilimi sergilemektedirler.

Görev ile zımni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mavi yakalı işgörenler beyaz yakalı işgörenlere göre etik ihlal bildirimlerini gerçekleştirirken kimliklerini gizlemeyi tercih etmektedirler.

Görev ile formal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Beyaz yakalı işgörenler mavi yakalı işgörenlere göre etik ihlal bildirimlerini yaparken öncelikle resmi kanalları kullanma yolunu tercih etmektedirler.

Görev ile informal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mavi yakalı işgörenler beyaz yakalı işgörenlere göre etik dışı durumlarda ihbar kanalı olarak gayri resmi yolları kullanmayı tercih etmektedirler.

Görev açısından sonuçlar değerlendirildiğinde beyaz yakalı çalışanların alt ve orta düzey yöneticilerden oluşması ya da bulundukları görevler itibari ile üst yönetim kadrosuna yakın olmaları nedeniyle formal ve içsel yolları tercih ettikleri söylenilebilir. Ayrıca beyaz yakalı çalışanların, belli bir eğitim ve yetkinlik seviyesinde bulunmalarının iş bulma imkanlarını kolaylaştırması da onları formal ve içsel ihbar yollarına yönlenmelerine sebep olmuş olabilir. Ancak durum mavi yakalı işgörenler açısıdan farklılaşmaktadır. Bunun sebebi ise üst yönetime ulaşana kadar bir çok hiyararşik kademeye ulaşması, birim amirinin liderlik açısından yetkin davranamaması, işgörenin endişelerini dikkate almaması, birim amirinin ahlaki dikkatlilik seviyesinin düşük olması, birebir ilişkinin emir komuta zinciri içinde kurulamıyor oluşu ya da işçinin eğitim seviyesinin düşük olması sebebi ile iş bulma olanaklarının kısıtlı olması, ya da bulunduğu çevre itibari ile eşdeğer olanaklar sunan bir kurumun çalıştığı bölgede bulunmaması gibi sebepler ile endişelerini dile getirirken daha çekimser davranmalarına, isimlerini gizlemelerine ya da birim

amirlerine direk söylemektense fısıltı gazetesi gibi yolları uygun görmelerine neden olmuş olabilir.

Örneklem sayısının fazla olması ve normal dağılım koşulunun sağlanamaması sebebi ile yaş, eğitim durumu, bulunduğu iş yerinde çalışma süresi, yetişme çağında (7-19 yaş aralığı) en uzun süre bulunduğu yer, görev yapılan sektöre ilişkin bağımsız değişkenlerin analizinde üç ya da daha fazla örneklemi karşılaştırmak için kullanılan Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır. Yaş ile "içsel", "aleni", "zımni", "formal" ve "informal" whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kurumda çalışma yılı ile "içsel", "aleni", "zımni", "formal" ve "informal" whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim düzeyi ile aleni whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yetişme yeri ile içsel whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Sektör farklılığı ile aleni whistleblowing arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kuruskal – Wallis testine ilişkin anlamlı ilişkiler Tablo 4.40'da gösterilmiştir.

Tablo 4.40: Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	χ2	Sig.	Açıklama
Dışsal Whitleblowing	**Yaş**		10,753	,029	İşgörenlerin yaşı ile dışsal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	19 yaş ve altı	522,80			
	20-29 yaş	513,48			
	30-39 yaş	473,73			
	40-49 yaş	438,81			
	50 yaş ve üstü	413,48			
Dışsal Whitleblowing	**Kurumda Çalışma Yılı**		20,434	,001	İşgörenlerin kurumda çalışma yılı ile dışsal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	1 yıldan az	461,73			
	1-5 yıl	510,68			
	6-10 yıl	475,44			
	11-15 yıl	361,81			
	16-20 yıl	443,75			
	21 yıl ve üstü	317,29			

İçsel Whistleblowing	**Eğitim Düzeyi**		20,98	,001	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile içsel whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	482,08			
	Ortaokul	423,00			
	Lise	475,01			
	2 Yıllık Yüksekokul	495,19			
	Lisans	532,22			
	Lisansüstü	508,80			
Dışsal Whitleblowing	**Eğitim Düzeyi**		21,21	,001	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile dışsal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	534,41			
	Ortaokul	531,72			
	Lise	487,04			
	2 Yıllık Yüksekokul	401,77			
	Lisans	452,30			
	Lisansüstü	395,03			
Zımni Whistleblowing	**Eğitim Düzeyi**		67,136	,000	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile zımni whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	543,68			
	Ortaokul	562,69			
	Lise	536,83			
	2 Yıllık Yüksekokul	405,54			
	Lisans	403,24			
	Lisansüstü	349,58			
Formal Whistleblowing	**Eğitim Düzeyi**		65,173	,000	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile formal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	392,24			
	Ortaokul	402,21			
	Lise	519,48			
	2 Yıllık Yüksekokul	500,08			
	Lisans	557,78			
	Lisansüstü	586,80			
İnformal Whistleblowing	**Eğitim Düzeyi**		34,097	,000	İşgörenlerin eğitim düzeyi ile informal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	İlkokul	515,84			
	Ortaokul	520,62			
	Lise	549,30			
	2 Yıllık Yüksekokul	439,68			
	Lisans	430,27			
	Lisansüstü	360,33			

Dışsal Whitleblowing	**Yetişme Yeri**		13,529	,009	İşgörenlerin yetişme yeri ile dışsal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Köy	481,84			
	Belde/Bucak	534,65			
	İlçe	531,31			
	İl	440,58			
	Büyükşehir	473,43			
Aleni Whistleblowing	**Yetişme Yeri**		16,094	,003	İşgörenlerin yetişme yeri ile aleni whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Köy	469,14			
	Belde/Bucak	566,18			
	İlçe	534,32			
	İl	461,26			
	Büyükşehir	460,87			
Zımni Whistleblowing	**Yetişme Yeri**		24,319	,000	İşgörenlerin yetişme yeri ile zımni whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Köy	503,90			
	Belde/Bucak	480,58			
	İlçe	542,24			
	İl	410,63			
	Büyükşehir	477,34			
Formal Whistleblowing	**Yetişme Yeri**		18,278	,001	İşgörenlerin yetişme yeri ile formal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Köy	433,54			
	Belde/Bucak	484,82			
	İlçe	544,09			
	İl	490,33			
	Büyükşehir	474,63			
İnformal Whistleblowing	**Yetişme Yeri**		11,693	,020	İşgörenlerin yetişme yeri ile informal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Köy	473,63			
	Belde/Bucak	488,24			
	İlçe	523,72			
	İl	434,55			
	Büyükşehir	498,42			
İçsel Whistleblowing	**Sektör**		34,369	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile içsel whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	508,83			
	Eğitim	541,98			
	Tekstil	422,60			
Dışsal Whitleblowing	**Sektör**		50,073	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile dışsal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	412,72			
	Eğitim	466,35			
	Tekstil	563,77			

Zımni Whistleblowing	**Sektör**		84,576	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile zımni whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	441,63			
	Eğitim	406,96			
	Tekstil	591,58			
Formal Whistleblowing	**Sektör**		51,824	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile formal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	492,71			
	Eğitim	568,02			
	Tekstil	413,14			
İnformal Whistleblowing	**Sektör**		45,721	,000	İşgörenlerin çalıştığı sektör ile informal whistleblowing arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunduğu söylenilebilir.
	Ambalaj	458,84			
	Eğitim	424,69			
	Tekstil	562,72			

Tablo 4.40'da yeralan Kruskal Wallis test sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunan whistleblowing ölçeğinin alt boyutları için farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla gruplar arasında Mann – Whitney U Testi ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırma sonuçları Tablo 4.41'de gösterilmektedir.

Tablo 4.41: Whistleblowing Ölçeğinin Gruplararası Farklılıklarına İlişkin Mann - Whitney U Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken		Z	Sig.	Açıklama
Dışsal Whistleblowing	**Yaş**				20-29 yaş aralığı ile 40-49 yaş aralığında olan işgörenlere göre 30-39 yaş aralığındaki işgörenlerin dışsal whistleblowing'e yönelme eğiliminin daha az olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	20-29 yaş	30-39 yaş	-1,959	,050	
	405,09	373,46			
	20-29 yaş	40-49 yaş	-2,744	,006	
	295,54	251,43			
Dışsal Whistleblowing	**Kurumda Çalışma Yılı**				Kurumda çalışma yılı arttıkça genel eğilim olarak dışsal whistleblowing'e yönelme eğiliminin azaldığı söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	1 yıldan az	1-5 yıl	-2,026	,043	
	360,39	399,64			
	1 yıldan az	11-15 yıl	-2,220	,026	
	115,48	92,67			
	1-5 yıl	11-15 yıl	-3,491	,000	

	336,22	237,45			
	1-5 yıl	21 yıl ve üstü	-2,348	,019	
	313,36	191,21			
İçsel Whistleblowing	**Eğitim Düzeyi**				Ortaokul eğitim düzeyindeki işgörenlerde lise ve lisans eğitim düzeyindeki işgörenlere göre içsel whistleblowing eğilimi daha azdır. Eğitim düzeyi arttıkça genel eğilim olarak içsel whistleblowing'e yönelme eğiliminin arttığı söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ortaokul	Lise	-1,992	,046	
	190,36	213,20			
	Ortaokul	Lisans	-4,556	,000	
	236,82	299,39			
	Lise	Lisans	-2,386	,017	
	250,20	282,82			
Dışsal Whistleblowing	**Eğitim Düzeyi**				İlkokul ve ortaokul eğitim düzeyindeki işgörenlerde iki yıllık yüksekokul, lisans ve lisansüstü eğitim seviyelerine sahip işgörenlere göre dışsal whistleblowing eğilimi daha fazladır. Eğitim düzeyi arttıkça genel eğilim olarak dışsal whistleblowing eğiliminin azaldığı söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlkokul	2 Yıllık Y.O.	-2,629	,009	
	108,75	81,04			
	İlkokul	Lisans	-3,002	,003	
	284,54	242,92			
	İlkokul	Lisansüstü	-2,031	,042	
	96,77	70,90			
	Ortaokul	2 Yıllık Y.O.	-2,742	,006	
	128,37	94,63			
	Ortaokul	Lisans	-3,299	,001	
	304,79	258,81			
	Ortaokul	Lisansüstü	-2,157	,031	
	116,41	83,55			
Zımni Whistleblowing	**Eğitim Düzeyi**				İlkokul, ortaokul ve lise eğitim düzeyindeki işgörenlerde iki yıllık yüksekokul, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip işgörenlere göre zımni whistleblowing eğiliminin daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlkokul	2 Yıllık Yüksekokul	-2,653	,008	
	108,81	80,78			
	İlkokul	Lisans	-5,345	,000	
	306,47	232,31			
	İlkokul	Lisansüstü	-2,836	,005	
	97,87	61,68			
	Ortaokul	2 Yıllık Yüksekokul	-2,976	,003	
	128,85	92,12			
	Ortaokul	Lisans	-6,631	,000	
	333,95	241,40			
	Ortaokul	Lisansüstü	-3,272	,001	
	117,92	67,95			
	Lise	2 Yıllık Yüksekokul	-2,514	,012	

	122,95	93,12			
	Lise	Lisans	-5,277	,000	
	317,79	244,42			
	Lise	Lisansüstü	-2,831	,005	
	112,33	70,95			
Formal Whistleblowing	**Eğitim Düzeyi**				İlkokul ve ortaokul eğitim düzeyine sahip işgörenlerde iki yıllık yüksekokul, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip işgörenlere göre formal whistleblowing eğiliminin daha az olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlkokul	Lise	-4,458	,000	
	155,46	204,61			
	İlkokul	2 Yıllık Yüksekokul	-2,312	,021	
	98,87	123,33			
	İlkokul	Lisans	-6,068	,000	
	199,64	284,02			
	İlkokul	Lisansüstü	-2,659	,008	
	90,37	124,35			
	Ortaokul	Lise	-4,361	,000	
	176,91	227,34			
	Ortaokul	2 Yıllık Yüksekokul	-2,183	,029	
	118,71	145,67			
	Ortaokul	Lisans	-6,254	,000	
	221,26	308,69			
	Ortaokul	Lisansüstü	-2,718	,007	
	109,83	151,35			
İnformal Whistleblowing	**Eğitim Düzeyi**				İlkokul, ortaokul ve lise eğitim düzeyine sahip olan çalışanlarda iki yıllık yüksekokul, lisans ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip olan işgörenlere göre informal whistleblowing eğiliminin daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlkokul	Lisans	-3,212	,001	
	286,43	242,01			
	İlkokul	Lisansüstü	-2,321	,020	
	97,16	67,65			
	Ortaokul	Lisans	-3,726	,000	
	308,43	256,64			
	Ortaokul	Lisansüstü	-2,507	,012	
	116,87	78,80			
	Lise	2 Yıllık Yüksekokul	-2,157	,031	
	122,24	96,71			
	Lise	Lisans	-4,777	,000	
	313,26	246,99			
	Lise	Lisansüstü	-2,929	,003	
	112,45	69,78			

Dışsal Whistleblowing	**Yetişme Yeri**				Belde/bucak ve ilçe de yetişmiş olan işgörenlerde ilde ve büyükşehirde yetişmiş olan çalışanlara göre dışsal whsitleblowing eğiliminin daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Belde/Bucak	İl	-2,080	,038	
	135,55	113,56			
	İlçe	İl	-3,360	,001	
	232,25	191,81			
	İlçe	Büyükşehir	-2,522	,012	
	283,97	250,49			
Aleni whistleblowing	**Yetişme Yeri**				İlçede ve belde/bucakta yetişmiş olan işgörenlerde köy, il ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre aleni whistleblowing eğiliminin daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Köy	Belde/Bucak	-2,193	,028	
	124,84	150,07			
	Köy	İlçe	-2,425	,015	
	210,26	240,10			
	Belde/Bucak	İl	-2,233	,026	
	136,88	113,18			
	Belde/Bucak	Büyükşehir	-2,510	,012	
	200,33	163,77			
	İlçe	İl	-2,593	,010	
	228,35	197,05			
	İlçe	Büyükşehir	-3,147	,002	
	288,50	246,58			
Zımni Whistleblowing	**Yetişme Yeri**				Köy ve ilçede yetişmiş olan işgörenlerde büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre zımni whistleblowing eğiliminin daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Köy	İl	-3,316	,001	
	212,72	175,05			
	İlçe	İl	-4,862	,000	
	239,98	181,42			
	İlçe	Büyükşehir	-2,715	,007	
	285,40	249,26			
	İl	Büyükşehir	-2,504	,012	
	215,09	246,96			
Formal Whistleblowing	**Yetişme Yeri**				İlçede yetişmiş işgörenlerde köy ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre formal whistleblowing eğilimi daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlçe	Büyükşehir	-2,947	,003	
	287,06	247,82			
	Köy	İlçe	-4,217	,000	
	198,26	250,15			
	Köy	İl	-1,973	,048	
	184,42	206,91			

İnformal Whistleblowing	**Yetişme Yeri**				İlçe ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlerde ilde yetişmiş olan işgörenlere göre informal whistleblowing eğilimi daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	İlçe	İl	-3,268	,001	
	231,72	192,53			
	İl	Büyükşehir	-2,483	,013	
	215,29	246,84			
İçsel Whistleblowing	**Sektör**				Eğitim ve ambalaj sektöründe çalışmakta olan işgörenlerde tekstil sektöründe çalışmakta olan işgörenlere göre içsel whistleblowing eğilimi daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Tekstil	-3,943	,000	
	362,31	304,29			
	Eğitim	Tekstil	-5,651	,000	
	386,23	302,30			
Dışsal Whistleblowing	**Sektör**				Tekstil ve eğitim sektöründe çalışmakta olan işgörenlerde ambalaj sektöründe çalışmakta olan işgörenlere göre dışsal whistleblowing eğilimi daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Eğitim	-2,486	,013	
	285,32	320,41			
	Ambalaj	Tekstil	-6,787	,000	
	273,91	374,63			
	Eğitim	Tekstil	-4,632	,000	
	303,44	373,14			
Zımni Whistleblowing	**Sektör**				Tekstil sektöründe çalışmakta olan işgörenlerde ambalaj ve eğitim sektöründe çalışmakta olan işgörenlere göre zımni whistleblowing eğilimi daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Tekstil	-6,640	,000	
	274,96	373,79			
	Eğitim	Tekstil	-8,743	,000	
	269,95	401,79			
Formal Whistleblowing	**Sektör**				Eğitim ve ambalaj sektöründe çalışmakta olan işgörenlerde tekstil sektöründe çalışmakta olan işgörenlere göre formal whistleblowing eğilimi daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Eğitim	-3,412	,001	
	278,41	326,83			
	Ambalaj	Tekstil	-3,712	,000	
	360,79	305,50			
	Eğitim	Tekstil	-7,097	,000	
	398,69	291,64			
İnformal Whistleblowing	**Sektör**				Tekstil sektöründe çalışmakta olan işgörenlerde ambalaj ve eğitim sektöründe çalışmakta işgörenlere göre informal whistleblowing eğilimi daha fazla olduğu söylenilebilir.
	Sıra Ortalaması				
	Ambalaj	Tekstil	-4,627	,000	
	291,81	360,38			
	Eğitim	Tekstil	-6,542	,000	
	288,01	386,33			

İşgörenlerin yaşı ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 20-29 yaş arasındaki çalışanlar 30-39 ve 40-49 yaş arasındaki çalışanlara göre dışsal whistleblowing eğilimine daha yatkın görülmektedir. Genel eğilimin yaş arttıkça dışsal whistleblowing eğiliminin azalması yönünde olmuştur. Bu durum örgütte çalışanların kurumda bulunduğu süre eğer yaşı ile orantılı artmakta ise kuruma bağlılığının artacağını göstermektedir. Ayrıca işgörenlerin yaşı arttıkça iş tecrübesinin de artması ile birlikte kurumda üst düzey konumlarda bulunma olasılıkları arttığından kurum itibarının bu çalışanlar için öncelikli olarak geldiği söylenilebilir. Yaş ve kıdem itibari ile sorun oluştuğunda da beyaz yakalı çalışanların, sorunu çözen birim amir görevini üstlenme olasılıklarının artması ile birlikte dışsal whistleblowing'i tercih etme yolunu seçmeyeceklerini göstermektedir.

İşgörenlerin kurumda çalışma yılı ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel eğilim işgörenlerin kurumda çalışma süresi arttıkça dışsal whistleblowing eğiliminin azalması yönündedir. Bu durum işgörenin kurumda çalışma yılının artmasının kuruma olan bağlılık derecesini arttırması, işgörenin belli bir süre sonra kurumla özdeşleşme derecesinin artmasını da doğuracağından kurum itibarını ön plana alacakları söylenilebilir. Bu nedenlerle, bir sorun oluştuğunda öncelikle bu sorunu iç kanalları kullanma yoluna giderek çözmeye çalışacakları söylenilebilir.

İşgörenlerin eğitim düzeyi ile içsel whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel eğilim eğitim düzeyinin artması ile birlikte içsel whistleblowing eğiliminin de artması şeklindedir. İşgörenlerin eğitim düzeyi arttığında, yönetim kademelerinde konumlanma ihtimalleri de yükselecektir. Bu sebeple olası bir etik ihlal ile karşılaştıklarında kendi astlarından gelme ihtimali de artmış olacağından, yönetimsel açıdan sorumlu olduğu astları ile ilgili öncelikle kurum içi karar mekanizmasını çalıştırma yoluna gidecekleri söylenilebilir.

Çalışanların eğitim düzeyi ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel eğilim içsel whistleblowing ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin tam tersi yönünde çıkmıştır. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin dışsal

whistleblowing eğilimi daha fazladır. Bu durumda işgörenlerin yönetimin olası etik ihlallere karşı astlarına gerekli yaptırımların uygulanacağı inancının verilmemiş olması neden olarak gösterilebilir. Ayrıca astların doğrudan gördüğü ya da yaşadığı etik ihlallerin yönetim kademesi tarafından geldiğini gördükleri, bu yüzden ihlali gerçekleştirene durumu direk olarak belirtmelerinin bir anlam ifade etmeyecek olmasına inanmaları anlamına gelebilir. Bu durum da, işgörenleri yönetimin etik ihlallerini dış kanallar ile paylaşarak çözüm arama sonucuna ittiğini göstermektedir.

İşgörenlerin eğitim düzeyi ile zımni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Genel eğilimin eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların zımni whistleblowing eğiliminin azaldığıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar etik dışı davranışları ihbar ederken isimlerini gizlemekten kaçınmamakta ve olası misillemeleri gözönüne almaktadırlar. Eğitim seviyesinin artması ile birlikte işgörenlerin iş bulabilme imkanının kolaylaşması bu durumu açıklayıcı bir neden olarak gösterilebilir.

İşgörenlerin eğitim düzeyi ile formal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyinin yüksek olması işgörenlerin resmi yollar ile etik ihlallerin bildirimini yaptıklarını göstermektedir. Zımni whistleblowing ile uyumlu sonuçların çıktığı görülmüştür. Çünkü eğitim seviyesi arttıkça isim vermekten çekinmeyen, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenler aynı şekilde bu işlemi yerine getirirken resmi kanallardan faydalanmaktadırlar.

İşgörenlerin eğitim düzeyi ile informal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenler eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlere göre etik ihlallerin bildirimini yaparken informal kanalları kullanma eğilimindedirler. Bu sonuç yönetim kademesinin astlarının etik ihlaller ile karşılaştığında kurum içi yardımcı olacak formal kanalların yeterli ölçüde dikkate alınmamasından ya da en alt kademelerde çalışan astların birim amirlerini sorun çözme yeteneğine sahip olarak görmemesi ya da şirket içi ihbar kanalları hakkında alt

kademelerde çalışanlara yeterli bilgi verilmemesinden kaynaklı olabileceği söylenilebilir.

İşgörenlerin yetişme çağında bulunduğu yer ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Belde/bucak ve ilçe gibi küçük yerlerde yetişmiş olan işgörenler il ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre daha fazla dışsal whistleblowing eğilimi sergilemektedirler.

İşgörenlerin yetişme yeri ile aleni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İkili karşılaştırmalara bakıldığında belde/bucak ya da ilçede yetişmiş olan işgörenlerin il ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre aleni whistleblowing eğilimini daha fazla sergiledikleri görülmektedir. Daha küçük yerde yetişmiş olan işgörenler genellikle kurum içinden gelebilecek olası misillemeleri göze alamamakta, bulunduğu kurumda devamlılığını sağlayabilmek ya da çatışmalardan kaçınabilmek adına, adını gizleyerek etik ihlallerin bildirimini yapma eğilimi sergiledikleri söylenilebilir.

İşgörenlerin yetişme yeri ile zımni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Köy ve ilçelerde yetişmiş olan işgörenlerde il ve büyükşehirde yetişmiş işgörenlere göre zımni whistleblowing eğilimi daha fazla çıkmıştır.

İşgörenlerin yetişme yeri ile formal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İl ve ilçede yetişmiş olan işgörenlerde köy ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre formal whistleblowing eğilimi daha fazla görülmüştür.

İşgörenlerin yetişme yeri ile informal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlçede ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlerde ilde yetişmiş olan işgörenlere göre informal whistleblowing eğilimi daha fazla görülmektedir.

Yetişme yeri ile whistleblowing'in alt türleri karşılaştırılığında genel tablo küçük bir yerde yetişenler büyük bir yerde yetişenlere göre dışsal, aleni ve zımni

yollarla whistleblowing davranışını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Büyük yerde yetişenlerin küçük yerde yetişenlere göre formal ya da informal whistleblowing davranışına eğilim gösterdiği görülmektedir. Küçük yerlerde yetişmiş olanların isim vererek ya da isim vermeden yaptıkları ihbar kanallarında kurum itibarından ziyade kamu oyunun bilgilendirilmesi yolunu tercih etmeleri dikkat çekmektedir. Burada yetiştikleri çevre açısından bakıldığında köylerde yakın ilişkilerin kurulmuş olması, diğer kişileri, ilgili tarafları da bilinçlendirmek adına çıkarsızca davranma eğilimine gitmeleri sebebi ile kamu oyuna duyurma yolunu öncelikle seçmiş olabilecekleri söylenilebilir. Burada "fedakar whistleblower" kişilik tipolojisinin ön plana çıkmış olabileceğinden bahsedilebilir. Büyük yerlerde yetişmiş işgörenlerde ise formal ya da ihbar hattının öne çıkmaktadır. Büyük yerlerdeki insanların küçük yerlere göre daha izole bir hayat sürmesi, bireysel çıkarların ön plana çıkmasına sebep olmuş olabilir. Kişilerin yaşadıkları çevre büyüdükçe kollektivist kültürden uzaklaştıkları söylenilebilir. Bu sebeple önce bireysel çıkarlar tartılıp ardından ihbar davranışına karar verilebileceği söylenilebilir. Bu sebeple, etik dışı durumların bildiriminde yüzyüze iletim metodundan ziyade resmi kanalların işlerlik kazanabileceği yorumu yapılabilir.

İşgörenlerin çalıştığı sektör ile içsel whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim ve ambalaj sektöründe çalışan işgörenlerde tekstil sektöründe çalışan işgörenlere göre içsel whistleblowing eğilimi daha fazla çıkmıştır. Eğitim sektörünün kurumsallaşmış yapısı ve iç ihbar kanallarının bulunması içsel whistleblowing eğiliminin yüksek çıkmasına sebep olduğu şeklinde bir açıklama getirilebilir.

İşgörenlerin çalıştığı sektör ile dışsal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. En yüksek dışsal whistleblowing eğilimi ikili karşılaştırmalar sonucunda tekstil sektöründe çıkmıştır. Genel olarak tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin eğitim seviyesinin düşük olması, ya da üst yönetim tarafından yeterli bilgilendirmenin yapılmamış olması, araştırmanın yapıldığı firmalarda iç ihbar kanallarının bulunmaması ya da yöneticilerin bu konu üzerine eğilmemiş olmaları

tekstil sektöründe bu sonucun çıkmasına neden olmuş olabilir. Ayrıca önceki sonuçlar ile karşılaştırıldığında işgörenin dışsal whistleblowing'i seçme sebeplerinden biri yetişme yeri olarak çıkmıştır. Küçük yerde yetişenlerin büyük yerde yetişenlere göre dışsal whistleblowing davranışını seçtiği görülmüştür. Bu durumda köyden kente doğru bir göç olduğu ve kente gelen işgörenlerin tekstil sektöründe ağırlıklı olarak çalıştığı şeklinde de bir yorum yapılabilir.

İşgörenlerin çalıştığı sektör ile zımni whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin ambalaj ve eğitim sektöründe çalışan işgörenlere göre daha fazla zımni whistleblowing eğilimi sergilediği görülmektedir. Tekstil sektöründe genel olarak düşük eğitim seviyesinde olanların iş bulabilmekte zorlanacakları inancından kaynaklı olarak işlerini tehlikeye atmak istememeleri, iş arkadaşları ya da yönetimin dikkatini çekmekten çekinmeleri gibi sebepler nedeni ile bu sektör çalışanları isimlerini gizleyerek etik ihlalleri bildirme yolunu tercih edebilmektedirler. Önceki sonuçlara bakıldığında küçük yerde yetişenlerin büyük yerde yetişenlere göre yine zımni whistleblowing eyleminde bulunmasının köyden kente göç etmiş mavi yakalı olarak tekstil sektöründe çalışan gruptan kaynaklanmış olabileceği söylenilebilir.

İşgörenlerin çalıştığı sektör ile formal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sırası ile eğitim, ambalaj ve tekstil sektöründe çalışan işgörenler formal whistleblowing eğilimi sergilemektedir. Eğitim sektöründe önceden belirlenmiş olan prosedürlerin takibine eğitimciler tarafından uyulduğu görülmektedir. Ambalaj sektöründe çalışan işgörenlerin birim amirleri ve yöneticilerinin ilettikleri etik ihlal vakalarının değerlendirmeye alınacağı inancı ve yöneticilerin formal iletileri dikkate almakta olduğu ve geri bildirim yapması sonucu bu sektör çalışanlarının formal whistleblowing eğiliminde oldukları söylenilebilir.

İşgörenlerin çalıştıkları sektör ile informal whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin eğitim ve ambalaj sektöründe çalışmakta olan işgörenlere göre gayri resmi kanalları kullanma eğiliminin

fazla olduğu görülmüştür. Tekstil sektöründeki işgörenlerin etik ihlallerin ya yönetim tarafından çözüm getirilebileceğine olan inancının olmaması ya da etik ihlallerin bizzat yönetim kademesi tarafından yapılması ihtimalleri gözönünde bulundurulduğunda, işgörenlerin şikayet edebilecek merci görmemesinin onları gayri resmi kanallara yönlendirebileceği söylenilebilir. Çalışma ve Sosyal güvenlik Bakanlığı teftiş kurulunun tekstil sektörü üzerinde hazırlamış olduğu yasal ihlalleri içeren raporda, doğrudan yönetim kaynaklı ihlallerin sıkça yaşanmasının ilgili sonucu destekler nitelikte olduğu söylenilebilir (ÇSGB, 2015, s. 22).

Sosyo- demografik özelliklerin araştırma hipotezlerinin farklılıkların tespiti ilişkin genel değerlerdirmesi araştırma konuları bazında Tablo 45'de gösterilmiştir.

Tablo 42: Sosyo - Demografik Özelliklere İlişkin Araştırma Hipotezleri

H_{33}: Liderlik tarzlarından otokratik liderlik boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{34}: Liderlik tarzlarından demokratik- katılımcı liderlik boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{35}: Liderlik tarzlarından serbestiyetçi liderlik boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{36}: Liderlik tarzlarından etik liderlik boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{37}:Örgütsel güvenin örgüte güven boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{38}:Örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{39}: Whistleblowing'in içsel whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{40}: Whistleblowing'in dışsal whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{41}: Whistleblowing'in aleni whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{42}: Whistleblowing'in zımni whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{43}: Whistleblowing'in formal whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**
H_{44}: Whistleblowing'in informal whistleblowing boyutu demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	**Doğrulandı**

Yapılan analizler neticesinde elde edilen istatistik sonuçlarına göre liderlik tarzlarının alt boyutu olan otokratik liderliğin sektörlere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Liderlik tarzlarının alt boyutu olan demokratik - katılımcı liderliğin göreve, işgörenin eğitim düzeyine, işgörenin yetişme yerine ve sektörlere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Liderlik tarzlarının alt boyutu olan serbestiyetçi liderliğin medeni duruma, göreve, işgörenin eğitim düzeyine ve sektörlere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Liderlik tarzlarının alt boyutu olan etik liderliğin göreve, işgörenin eğitim düzeyine, işgörenin yetişme yerine ve sektörlere göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutu olan örgüte güvenin göreve, eğitim düzeyine ve sektöre göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Örgütsel güvenin alt boyutu olan yöneticiye güvenin göreve, eğitim düzeyine, işgörenin yetişme yerine ve sektöre göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Whistleblowing'in alt boyutu olan içsel whistleblowing'in cinsiyete, göreve, işgörenin eğitim düzeyine ve sektöre göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Whistleblowing'in alt boyutu olan dışsal whistleblowing'in göreve, işgörenin eğitim düzeyine, işgörenin yetişme yerine, yaşa, kurumda çalışma süresine ve sektöre göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Whistleblowing'in alt boyutu olan aleni whistleblowing'in cinsiyete ve işgörenin yetişme yerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Whistleblowing'in alt boyutu olan zımni whistleblowing'in cinsiyete, göreve, işgörenin eğitim düzeyine, işgörenin yetişme yerine ve sektöre göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Whistleblowing'in alt boyutu olan formal whistleblowing'in göreve, işgörenin eğitim düzeyine, işgörenin yetişme yerine ve sektöre göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Whistleblowing'in alt boyutu olan informal whistleblowing'in cinsiyete, göreve, işgörenin yetişme yerine, eğitim düzeyine ve sektöre göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

4.12. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya ilişkin bulguların genel değerlendirmesine bakıldığında hem yapısal eşitlik modeline ilişkin anlamlı sonuçların bulunduğu hem de sosyo-demografik özellikler açısından, işgörenlerin aldıkları kararlarda, etkilenme ve etkileme becerileri bakımından farklılıklar tespit edilmiştir. Demografik özelliklerin en yoğun olarak, %52'si erkek, %48'i Kadın; %44,5'u 20-29 yaş, %35,8'i 30-39 yaş; %35,5'u lisans, %21,2'si ortaokul vd.; %55,8'i evli, %4,2'si bekar; %60,4'ü mavi yaka, %39,6'sı beyaz yaka; %62,6'sı 1-5'dır kurumda çalışmakta; %29,3'ü büyükşehirde, %25,'ü ilçede yetişmiş; %37,7'si tekstil, %32,3'ü eğitim, %30'u ambalaj sektöründe çalışmakta olduğu görülmüştür.

Yapısal eşitlik sonuçlarına bakıldığında açıklayıcılığı en yüksek çıkan sonuçlar şu şekildedir: Bağımlı değişken olan örgüte güveni (iş arkadaşlarına ve kuruma güven) (ÖG) açıklayan serbestiyetçi liderlik (SL) (0,702) arasında pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Serbestiyetçi liderliğin örgüte güvenin %49,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Genç (2016), Yazıcıoğlu (2015), çalışması araştırma hipotezini destekler niteliktedir. İkili karşılaştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre liderlerini serbestiyetçi olarak nitelendirme

düzeyi artmıştır. Ayrıca eğitim sektöründe çalışanlar, ambalaj ve tekstilde çalışanlara göre liderlerini daha serbestiyetçi görmektedirler. Bu sebeplerle ve ilgili araştırmalar dikkate alındığında ve eğitim sektörünün kamu kurumu da olması sebebi ile örgüte güvenin serbestiyetçi liderlik ile aynı yönde çıktığı söylenilebilir.

Yöneticiye güven (YG) bağımlı değişkenini etkileyen etik liderlik (EL) (0,299) ile demokratik-katılımcı liderlik (DKL) (0,515) arasında ilişki pozitif yönde belirlenmiştir. Etik liderliğin, yöneticiye güvenin %57,9'unu açıkladığı belirtilmiştir. Yanık (2014), Yılmaz (2006),), çalışması araştırma hipotezini destekler niteliktedir. Yanık (2014), "Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü" nü incelediği tezinde ahlaki liderlik davranışının örgütsel adalet algısını ve örgütsel güven algısını olumlu bir şekilde etkilediği tespit etmiştir. "Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik ve bazı değişkenler açısından incelenmesi" başlıklı tezinde etik liderliğin, yöneticiye olan güveni olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

İnformal whistleblowing (İFW) ile etik liderlik (EL) (-0,985), demokratik – katılımcı liderlik (DKL) (-2,774) arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, serbestiyetçi liderlik (SL) (3,334), otokratik liderlik (OL) (0,386)'in informal whistleblowing'i müspet yönde etkilediği analiz sonucu elde edilmiştir. İnformal whistleblowing'in %60,2'sini açıkladığı belirtilmiştir. Teoriye göre otokratik lider iletişim açısından çalışanların görüşlerini önemsememektedir (Avcı & Yaşar, 2016, s. 198). Bu durumda ihbar yollarının da kapalı olmasının beklendiği söylenilebilir. Demografik özelliklerede ikili karşılaştırmalara bakıldığında büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlerin ilde yetişmiş olan işgörenlere göre etik dışı davranışlarda informal yolları daha az tercih ettikleri çıkmıştır. Sonucun işgörenlerin yetişme çağında bulundukları yerden kaynaklanabileceği söylenilebilir. Bu durum demokratik liderliğin informal whistleblowing'i müspet yönde etkileyeceği beklentisinin yerine gelmediği, buna karşın serbestiyetçi liderliğin olumlu etkileyeceğinin desteklendiği aynı zamanda otokratik liderliğin de uygulamada desteklendiği sonucunu vermiştir.

Zımni whistleblowing (isim belirtmeden) (ZW) ile etik liderlik (EL) (-0,9), demokratik – katılımcı liderlik (DKL) (-2,538) arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, serbestiyetçi liderlik (SL) (3,06), otokratik liderlik (OL) (0,294)'in zımni whistleblowing'i müspet yönde etkilediği analiz sonucu elde edilmiştir. Zımni whistleblowing'in %49,8'ini açıkladığı görülmektedir. Su, Kan ve Yang (2010), Curtis ve Taylor (2009), Sağyan ve Bedük (2013) çalışması araştırma hipotezini destekler niteliktedir. Yüksek güç mesafesinin hiyerarşik yapıyı temsil etmesi ve otokratik liderlik davranışını gösteren yöneticilerin altında çalışanların olası misillemeleri göze alamaması ve iş ile ilgili kaygı duymaları sebebi ile zımni yani isim vermeden ihbar yolunu seçtikleri söylenilebilir. Serbestiyetçi liderlik ise tüm whistleblowing boyutları ile aynı yönlü çıkmış olup, bu lider altında çalışan iş görenlerin sessizlik davranışını kesinlikle benimsemedikleri ve bir şekilde etik ihlalleri duyurma yoluna gittikleri söylenilebilir. Demokratik tarz benimsemiş olan bir birim amiri altında çalışan iş gören olası etik ihlallerini yüz yüze görüşerek bildirimini yapabilir. Bu durumda da çalışanın kimliğinin ortaya çıkması durumunun söz konusu olabileceği söylenilebilir.

Ancak demokratik liderlik özelliği gösteren sektörün tekstil de çıkması, tekstil sektöründe çalışanların çoğunluğunun mavi yakalı olması ve tüm ihbar şekilleri ile demokratik liderliğin ters yönde çıkması aslında ilgili kurumlarda ses davranışından ziyade bir örgütsel sessizlik olduğu söylenilebilir. Çalışanlar ile birim amirleri arasında interaktif bir iletişim bulunsa bile mavi yakalı işgörenlerin iş bulamama, grup dışı bırakılan bir üye konumuna düşme gibi sebeplerle etik dışı davranışlarda seslerini çok fazla çıkaramadıkları söylenilebilir. Bir çalışmada, etik iklim ile whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bu durum etik iklimin varlığının da whistleblowing davranışı üzerinde yetersiz kalacağını açıklamaktadır. Etik liderlik ile whistleblowing davranışının genel olarak ters yönde çıkmasının sebebini desteklemektedir.

Dışsal whistleblowing (DW) ile etik liderlik (EL) (-0,909), demokratik - katılımcı liderlik (DKL) (-2,191) arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bunun

yanında, serbestiyetçi liderlik (SL) (3,057)'in dışsal whistleblowing'i müspet yönde etkilediği analiz sonucu elde edilmiştir. Dışsal whistleblowing'in %49,1'ini açıkladığı görülmektedir. Kaptein (2011), çalışması araştırma hipotezini destekler niteliktedir. Literatürde, yönetimin şeffaflığı ile dışsal whistleblowing arasında pozitif (kamu kurumu-öğretmenler) yönde, şirket içi ihbar hattı bulunması arasında (özel sektör- dkl-el) ise negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kurum içi ihbar hattı kurulmadıysa, dışsal whistleblowing'e yönelim olacağı görülmektedir. Serbestiyetçi liderlik tarzının eğitim sektöründe ağırlıklı olarak çıkması ve devlet kurumu olması yönetim şeffaflığını gerekli kılmaktadır. Bu sebeple serbestiyetçi liderlik ile literatür sonuçları uygunluk göstermektedir. Ancak şirket içi ihbar hattının, varlığı ya da işlerliği söz konusu değilse etik ve demokratik liderlik ile pratik de ters yönlü çıkmış olabileceği söylenilebilir. Bu durumda uygulamada çıkan sonuçların, araştırmada uygulama yapılan kurumlardan kurum içi etkin ihbar mekanizmaların varlığına ilişkin bir kanıt istenmediğinden dolayı, literatürü kısmen desteklediği söylenilebilir.

Genel olarak etik liderlik ve demokratik liderliğin whistleblowing türleri ile ters yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu durum aslında ilgili amirler altında çalışan birimlerde örgütsel sessizliğin olduğunu kanıtlar niteliktedir denilebilir. Cassematis ve Wortley'in (2013) çalışmasında İhbar eyleminde bireysel insiyatifin rol oynadığını; Lorry vd. (2013), bireylerin önceki kurumlarındaki whistleblower girişimleri sonucunda kazanmış oldukları olumlu ya da olumsuz deneyimlerin de whistleblowing üzerinde etkili olduğunu; Luther (1996), algısal benzerlik tezinde, çalışanların bireysel benzerlikleri uyuştuğu takdirde yöneticilerini lider olarak gördüklerini; ayrıca Rast (2013) özgüven eksikliği olan bireylerin otokratik liderleri desteklediğini, diğer koşullarda lider olarak görmediklerini ve sonuçta da; Bhatti vd. (2012)'ye göre de belirli bir liderlik tarzının etkililiği örgütün durumuna, sektöre ve kültürel farklılıklara göre değişebileceğini savunarak Rast'ı destekler. Brown ve Trevino (2006), işgörenlerin etik kararlardaki bireysel yargılar ve isteğe bağlı davranış ile açıklanabilecek olan etik biliş düzeylerinden kaynaklı olduğunu; Wu vd (2015), üst kademeler teorisine göre, birim amirleri değerlendirildiğinden dolayı sonuçların pratik de farklılaşabildiği görmüştür.

Araştırmada analiz aşamasının ikinci kısmında liderlik, örgütsel güven ve whistleblowing kavramlarının alt boyutları ile sosyo-demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, görev, yetişme çağında bulunduğu yer, örgütteki çalışma süresi, çalıştığı sektör) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Sosyo- demografik özellikler görev açısından incelendiğinde, beyaz yakalı işgörenler liderlerini mavi yakalı işgörenlere göre etik, demokratik, serbestiyetçi, olarak görmekte ve beyaz yakalıların mavi yakalılara göre yöneticiye ve örgüte güvenleri daha yüksek olarak bulunmuştur. Etik liderlik açısından bakıldığında, üst yönetime yaklaşıldıkça bağlı olunan ilk yöneticinin etik konulara daha duyarlı olduğu söylenilebilir. Bunun nedeni ise üst yönetime yaklaşıldıkça bağlı olan ast sayısındaki artış, yönetim ve kurum politikaları açısından örnek davranış sergilemesi ve işletmenin görünen yüzü haline gelmesinin verdiği sorumluluklar gereği etik davranış sergilemektedirler. Demokratik liderlik açısından bakıldığında, beyaz yakalı çalışanların yaptıkları işler gereği yaratıcılık, karar verme, yönetme ve bilgi deneyim ön plana çıktığından dolayı birim yöneticilerinin alacakları kararlarda astlarına danışmaları, gerekmektedir. Serbestiyetçi liderlik açısından bakıldığında beyaz yakalı çalışanların çoğunluğunu eğitim kurumunda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Okul yöneticilerin belirlenmiş standart prosedürleri uyguluyor olması bu liderliği öne çıkarmıştır. Yöneticiye güven açısından incelendiğinde, eğitim seviyesinin artışı ile birlikte işgörenin bir üst amiri arasındaki mesafenin azalması ve alınan kararlarda fikir alışverişinin artması sonucunu doğurmuştur. Örgüte güven açısından incelendiğinde, beyaz yakalı işgörenlerin mavi yakalı işgörenlere göre tepe yönetime daha yakın olması ve tepe yönetimce alınan kararlar içinde kendi paylarının da bulunması, beyaz yakalı işgörenlerin, bulundukları örgüt ile mavi yakalı işgörenlere göre daha kolay ve çabuk bir şekilde özdeşleşebilmesini sağlayabilir.

Sosyo-demografik özellikler görev ve whistleblowing açısından incelendiğinde, beyaz yakalı çalışanlar içsel ve formal ihbar kanallarını tercih ederken, mavi yakalı çalışanların ise dışsal, zımni(isimsiz) ve informal ihbar kanallarını tercih ettikleri görülmüştür. İçsel ve formal whistleblowing açısından incelendiğinde, beyaz

yakalı çalışanların alt ve orta düzey yöneticilerden oluşması ya da bulundukları görevler itibari ile üst yönetim kadrosuna yakın olmaları ya da belli bir eğitim ve yetkinlik seviyesinde bulunmalarının iş bulma imkanlarını kolaylaştırması da onların formal ve içsel ihbar yollarına yönlenmelerine sebep olmuş olabilir. Dışsal- Zımni ve İnformal whsitleblowing açısından incelendiğinde; Mavi yakalı iş görenlerin; üst yönetime ulaşana kadar bir çok hiyararşik kademeye ulaşması, birim amirinin liderlik açısından yetkin davranamaması, işgörenin endişelerini dikkate almaması, birim amirinin ahlaki dikkatlilik seviyesinin düşük olması birebir ilişkinin emir komuta zinciri içinde kurulamıyor oluşu ya da işçinin eğitim seviyesinin düşük olması sebebi ile iş bulma olanaklarının kısıtlı olması ya da bulunduğu çevre itibari ile eşdeğer olanaklar sunan bir kurumun çalıştığı bölgede bulunmaması gibi sebepler ile gayri muşru olayları dile getirirken daha çekimser davranmalarına, isimlerini gizlemelerine ya da birim amirlerine direk söylemektense fısıltı gazetesi gibi yolları uygun görmelerine neden olmuş olabilir.

Eğitim düzeyi ve liderlik açısından sonuçlar incelendiğinde genel eğilim, eğitim seviyesi arttıkça işgörenlerin algıladığı liderlik tarzının etik, demokratik ve serbestiyetçi olduğu bulunmuştur. Etik liderlik açısından durum incelendiğinde; eğitim seviyesi arttıkça çalışanların üst yönetime yaklaştıkları ve yöneticileri ile iletişim seviyelerinin de arttığı söylenilebilir. Üst kademelere yaklaşmış olan çalışanlardan, tepe yönetiminin kurum içi kararlarda kendilerinden daha fazla görüş alma imkanı olacaktır. Bu sebeple amirleri tarafından alınan kararlarda kendilerinin de payının olması ihtimalinden dolayı anketi cevaplarken nesnel bir tavır takınmalarını engellemiş olabileceği söylenilebilir. Demokratik liderlik açısından durum incelendiğinde; beyaz yakalı çalışanların kendi uzmanlık alanlarına giren konularda, üst yönetimin aldığı kararlar hakkında yorum ve analiz yapabilme yetenekleri olabilmektedir. Bu durum da amirlerini demokratik liderlik tarzını benimsemeye itebilir. Serbestiyetçi liderlik açısından durum incelendiğinde, araştırmada lisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip çalışanların çoğunluğunu öğretmenler oluşturduğu görülmektedir. Öğretmenlerin iş takiplerini kendilerinin yapmasının bir sonucu olarak kendi kendine yönetim anlayışının öne çıktığı söylenilebilir. Nitekim Ünsar ve Oran

(2018) 204 öğretmen üzerinde yapmış oldukları ve 12 yıl üstü çalışmış olan öğretmenlerde işe bağlılık ve ve presenteeism düzeyinin çalışma yılı daha düşük olan işgörenlere yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. İlgili çalışmanın da sonucu destekler nitelikte olduğu söylenilebilir.

Eğitim seviyesi ve güven açısından demografik özellikler karşılaştırıldığında eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlarda yöneticiye ve örgüte güvenin de yüksek çıktığı görülmüştür. Yöneticiye güven açısından sonuçlar incelendiğinde, beyaz yakalı işgörenlerin, mavi yakalı işgörenlere göre yöneticiye duydukları güvenin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu iki sonucun birbirini destekler nitelikte olduğu söylenilebilir. Burada, mavi yakalı çalışanlarda kurum içi bildirimleri direkt olarak ilgili kişiden alamamaları ya da kurum içi resmi haber kanallarının kamu ve özel kurumlarda işleyişteki etkinlik açısından farklılaşması, mavi yakalı çalışanların tedirginlik durumlarını arttırıp güven düzeylerini aşağı çekmiş olabileceği söylenilebilir. Örgüte güven açısından sonuçlar incelendiğinde; eğitim seviyesi yükseldikçe işgörenlerin örgüt içinde konum olarak yönetimde olması ya da yönetime yakın pozisyonlarda çalışması örgütle özdeşleşmesini kolaylaştırabileceğinden güven düzeyinin yüksek çıkmasına sebep olmuş olabilir.

Eğitim seviyesi ile whistleblowing arasındaki ilişkilere bakıldığında, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların içsel ve formal ihbar yollarına başvurdukları, eğitim seviyesi düşük olan çalışanların ise ihbar kanalı olarak dışsal, zımni ve informal yollara yöneldikleri görülmüştür. İçsel whistleblowing açısından sonuçlar incelendiğinde; işgörenlerin eğitim düzeyi arttığında, yönetim kademelerinde konumlanma ihtimalleri de yükselecektir. Bu sebeple olası bir etik ihlal ile karşılaştıklarında kendi astlarından gelme ihtimali de artmış olacağından, yönetimsel açıdan sorumlu olduğu astları ile ilgili öncelikle kurum içi karar mekanizmasını çalıştırma yoluna gidecekleri söylenilebilir. Zımni whistleblowing açısından incelendiğinde; eğitim seviyesinin artması ile birlikte işgörenlerin iş bulabilme imkanının kolaylaşması bu durumu açıklamaktadır. Formal whistleblowing açısından sonuçlar incelendiğinde, eğitim seviyesi arttıkça isim vermekten çekinmedikleri

görülmüştür. Dışsal whistleblowing açısından sonuçlar incelendiğinde, işgörenlerin yönetimin olası etik ihlallere karşı astlarına gerekli yaptırımların uygulanacağı inancının verilmemiş olması neden olarak gösterilebilir. Ayrıca astların doğrudan gördüğü ya da yaşadığı etik ihlallerin yönetim kademesi tarafından geldiğini gördükleri, bu yüzden ihlali gerçekleştiren kişiye durumu direkt olarak belirtmelerinin bir anlam ifade etmeyecek olmasına inanmaları anlamına gelebilir (Örn; Tekstil.) İnformal whistleblowing açısından sonuçlar incelendiğinde; formal kanalların yeterli ölçüde dikkate alınmamasından ya da en alt kademelerde çalışan astların birim amirlerini sorun çözme yeteneğine sahip olarak görmemesi ya da şirket içi ihbar kanalları hakkında alt kademelerde çalışanlara yeterli bilgi verilmemesinden kaynaklanabilir.

Yetişme yeri ile liderlik tarzları açısından sonuçlar incelendiğinde, köyde yetişmiş olan işgörenlerin, ilçe, il ve büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlere göre liderlerini etik ve demokratik olarak tanımladıkları görülmüştür. Etik liderlik açısından sonuçlar incelendiğinde, köylerdeki yaşayış biçimlerine bakıldığında, büyükşehirlere göre insanlar arası iletişimin ve niyetlerin daha şeffaf olarak yaşandığı söylenilebilir. Bu sebeple bireyin yetiştiği yer kompleks bir yapı aldıkça şeffaflık ortadan kalkabileceği ve bireyin dış dünyayı algılarken daha kapsamlı olarak niyet değerlendirmesi yapma mekanizmasının gelişebileceği söylenilebilir. Bu durumda köyde yetişmiş olan bireylerin birim amirlerini daha iyi niyet çerçevesinde değerlendireceği ve davranışları altında gözle görülür bir etik ihlal olmadığı sürece etik bir yönetici olarak değerlendirme algısının artacağı söylenilebilir. Demokratik liderlik açısından sonuçlar incelendiğinde, sosyal etkileşim kuramı gereği bireyler arasındaki iletişimin derecesi arttıkça birbirlerinden etkilenme olanağı artmaktadır. Buna göre köyde yetişmiş olan bireylerin daha büyük merkezlerde yetişmiş olan bireylere göre daha özgür bir ortamda yetişmiş olabileceği söylenilebilir. Yöneticilerinin tutumu ne olursa olsun daha küçük yerde yetişmiş olan bireylerin kendilerini kısıtlamaya gitmeyeceği, bu sebeple amirlerine görüşlerini bildirmekten kaçınmayacakları ve bu durumda da birim yöneticileri ile aralarında interaktif bir

iletişimin doğması ile demokratik olarak algılanılan bir lider olarak konumlanacağı sonucuna varılabilir.

Yetişme yeri ve yöneticiye güven açısından sonuçlar incelendiğinde, büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlerin köyde yetişmiş olan işgörenlere göre yöneticiye güven düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuca göre, yapılacak yorum şu şekilde olabilir: Köyde yetişmiş olan işgörenler şehirde yetişmiş olan işgörenlere göre daha homojen bir sosyo-kültürel çevrede büyümektedirler. Çalışmak için büyük kentlere göç ettiklerinde tamamen farklı ve karmaşık bir çevre ve tanıdık gelmeyen insan yapısı ile karşılaştıklarından, güven konusuna daha temkinli yaklaşmış olabilirler.

Yetişme yeri ve whistleblowing açısından sonuçlar incelendiğinde, genel itibari ile küçük yerlerde yetişmiş olan işgörenlerde dışsal, aleni ve zımni ihbar yollarını tercih ettikleri, büyük yerlerde yetişmiş olan işgörenlerin ise formal ya da informal ihbar kanallarına yöneldikleri görülmüştür. Küçük yerlerde yetişmiş olanların isim vererek ya da isim vermeden yaptıkları ihbar kanallarında kurum itibarından ziyade kamu oyunun bilgilendirilmesi yolunu tercih etmeleri dikkat çekmektedir. Burada yetiştikleri çevre açısından bakıldığında köylerde yakın ilişkilerin kurulmuş olması, diğer kişileri, ilgili tarafları da bilinçlendirmek adına çıkarsızca davranma eğilimine gitmeleri sebebi ile kamuoyuna duyurma yolunu öncelikle seçmiş olabilecekleri söylenilebilir. Burada "fedakar whistleblower" kişilik tipolojisinin ön plana çıkmış olabileceğinden bahsedilebilir. Büyük yerlerdeki insanların küçük yerlere göre daha izole bir hayat sürmesi, bireysel çıkarların ön plana çıkmasına sebep olmuş olabilir. Kişilerin yaşadıkları çevre büyüdükçe kollektivist kültürden uzaklaştıkları söylenilebilir. Bu sebeple önce bireysel çıkarlar tartılıp ardından ihbar davranışına karar verilebileceği sonucuna ulaşılabilir. Böylece, etik dışı durumların bildiriminde yüzyüze iletişim metodundan ziyade resmi kanalların işlerlik kazanabileceği yorumu yapılabilir.

Cinsiyet ve whistleblowing açısından sonuçlar incelendiğinde, kadınlar erkeklere göre içsel ve aleni ihbar kanallarını tercih ederken, erkeklerin ise zımni ve informal ihbar kanallarını tercih ettikleri görülmüştür. Nisar vd. (2018) çalışmalarında "cinsiyetin toplumsal sosyalleşmesi "aşamasında erkeklerin sonuç odaklı hareket etmeleri ve olayların ahlaki yönünü gözardı etmeleri, kadınların ise etik hareket etmeye eğilimli olma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Sonuçlara göre, kadın çalışanlar, erkek çalışanlara göre öncelikle içsel ihbar kanallarına yönelerek kurumlarına sadık hareket etmekte ve etik dışı faaliyeti duyurma yönünde daha cesaretli olarak olarak hareket ettikleri yönünde bir yorum yapılabilir.

Yaş ve kurumda çalışma süresi ile whistleblowing incelendiğinde, 20-29 yaş aralığındaki çalışanların 30-39 ve 40-49 yaş aralığındaki çalışanlara göre dışsal whistleblowing'i tercih ettikleri, kurumda çalışma süresi düşük olan çalışanların kurumda çalışma süresi yüksek olan çalışanlara göre dışsal whsitleblowing'i tercih ettikleri görülmüştür. Yaş açısından bakıldığında, yaşı arttıkça iş tecrübesinin de artması ile birlikte kurumda üst düzey konumlarda bulunma olasılıkları arttığından kurum itibarının bu çalışanlar için öncelikli olarak geldiği söylenilebilir. Sorun oluştuğunda da beyaz yakalı çalışanların, sorunu çözen birim amir görevini üstlenme olasılıklarının artması ile birlikte dışsal whistleblowing'i tercih etme yolunu seçmeyeceklerini göstermektedir. Çalışma süresi açısından bakıldığında, çalışma yılının artmasının; kuruma olan bağlılık derecesini arttırması, işgörenin belli bir süre sonra kurumla özdeşleşme derecesinin artmasını da doğuracağından kurum itibarını ön plana alacakları sonucuna ulaşılabilir.

Sektör ve liderlik karşılaştırmaları incelendiğinde; eğitim sektöründe çalışanların liderlerini daha çok etik, demokratik ve serbestiyetçi olarak tanımladıkları, ambalaj sektöründe çalışanların ise liderlerini otokratik olarak tanımladıkları görülmüştür. Etik liderlik açısından sonuçlar incelendiğinde, eğitim sektöründe anketlerin kamu kurumunda yapılmış olmasının, etik ihlallerin özel sektöre oranla yaşanmasında kısıtlayıcı olabileceği öne sürülebilir. Etik liderlik tarzını en az gösteren sektör tekstil olarak bulunmuştur. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tekstil

sektöründe yapmış olduğu araştırmada; tekstil sektöründe yoğun olarak kayıt dışı istihdam, fiili ücret-kaydi ücret farkı, yasal iş sürelerine aykırı davranışlar bulunması sonucu kanıtlar niteliktedir. Demokratik liderlik açısından sonuçlar incelendiğinde, çalışanların eğitim seviyesinin en yüksek olduğu eğitim sektöründe demokratik liderliğin öne çıktığı görülmektedir. Lider – üye ilişkileri açısından görüşlerinin dikkate alınma ihtimalinin eğitim seviyesi arttıkça ön plana çıkacağı söylenilebilir. Otokratik liderlik açısından sonuçlar incelendiğinde, metal ambalaj sektöründe işçiler açısından tehlikeli durumların varlığı nedeniyle, algılanılan iş güvenliği riskinin daha yüksektir. İşçilerdeki eğitim seviyesinin düşük olması, ufak bir dikkatsizliğin işçi hayatı açısından önem taşıması gibi nedenlerle, hatalara tolerans gösterilmemesi ve katı, denetleyici kuralların birim amirleri tarafından uygulanmasını zorunlu kılmış olabileceği söylenilebilir. İş kazası verilerinin bulunduğu sektör raporuna bakıldığında yıllar itibari ile makine ve teçhizat hariç fabrikada metal ürün imalatında iş kazası sayısının birinci sırada yer aldığı görülmektedir. (TMMOB Makina Mühendisleri Odası, 2018, s. 54-59). Serbestiyetçi liderlik açısından sonuçlar incelendiğinde, devlet okullarında seçilmişten ziyade merkezi sistemce atanmış yöneticiler değerlendirildiğinden ve standart yönetmelikler dahilinde yönetimi gerçekleştirdiğinden dolayı serbestiyetçi liderliğin öne çıkması beklenen bir sonuç olmuştur.

Sektör ve güven açısından sonuçlar incelendiğinde, eğitim sektöründe yöneticiye ve örgüte güvenin tekstil ve ambalaj sektörüne göre daha yüksek çıktığı görülmüştür. Yöneticiye güven açısından sonuçlar incelendiğinde eğitim sektörünün kamu içerisinde yer alması, müdürlerin kendi bağımsız kararlarından ziyade belli prosedürler çerçevesinde belirlenmiş kararlara uyum sağlaması şeklinde yönetimde rol alması ile bu durum açıklanabilir. Örgüte güven açısından sonuçlar incelendiğinde; eğitim sektöründe çalışmakta olan öğretmenlerin hepsi eşit kademede olup, özel sektörde görülen yükselme, terfi vb. gibi yarıştıkları bir alan olmaması sebebi ile çıkar çatışmalarından daha uzak bir ortamın varlığının öncelikle çalışma arkadaşlarına olan güveni arttırdığı söylenilebilir. Bunun yanı sıra devlet okullarının, kamuda yer alması ve önceden belirlenen prosedürlere göre iş koşullarının standartlaştırılmış ve yasalarca

korunmuş olması tepe yönetime olan güveni dolayısı ile kurumlarına olan güveni etkileyebilmektedir.

Sektör ve whistleblowing açısından sonuçlar incelendiğinde, eğitim ve ambalaj sektöründe tekstile göre içsel whistleblowing'in tercih edildiği, tesktil sektöründe ise eğitim ve ambalaj sektörüne göre dışsal whistleblowing'in tercih edildiği görülmüştür. İçsel whistlebowing'in eğitim sektöründe çıkmasına; eğitim sektörünün kurumsallaşmış yapısı ve iç ihbar kanallarının bulunması içsel whistleblowing eğiliminin yüksek çıkmasına sebep olduğu şeklinde bir açıklama getirilebilir. Zımni whistleblowing'in tekstil sektöründe çıkmasına yapılacak yorum ise, tekstil sektöründe genel olarak düşük eğitim seviyesinde olanların bulunması, iş bulabilmekte zorlanacakları inancından kaynaklı olarak işlerini tehlikeye atmak istememeleri, iş arkadaşları ya da yönetimin dikkatini çekmekten çekinmeleri gibi sebepler nedeni ile bu sektör çalışanları isimlerini gizleyerek etik ihlalleri bildirme yolunu tercih ettikleri yorumu yapılabilir. İlgili sonucun, köyden kente göç etmiş mavi yakalı olarak tekstil sektöründe çalışan gruptan kaynaklanmış olabileceği söylenilebilir. Dışsal whistleblowing için ise, tekstil sektöründe çalışan işgörenlerin eğitim seviyesinin düşük olması, ya da üst yönetim tarafından yeterli bilgilendirmenin yapılmamış olması, araştırmanın yapıldığı firmalarda iç ihbar kanallarının bulunmaması ya da yöneticilerin bu konu üzerine eğilmemiş olmaları tekstil sektöründe bu sonucun çıkmasına neden olmuş olabilir şeklinde bir yorum getirilebilir. Küçük yerde yetişenlerin büyük yerde yetişenlere göre dışsal whistleblowing davranışını seçtiği görülmüştür. Bu durumda köyden kente doğru bir göç olduğu ve kente gelen işgörenlerin tekstil sektöründe ağırlıklı olarak çalıştığı şeklinde de bir yorum yapılabilir.

Sektör ile formal ve informal whistleblowing'in karşılaştırmalarına bakıldığında, eğitim sektöründe tekstil ve ambalaj sektörlerine göre formal whistleblowing'in, tekstil sektöründe ise diğer iki sektöre göre informal whistleblowing'in görülmüş olduğu tespit edilmiştir. Formal whistleblowing'in sebebi şöyle açıklanabilir: Eğitim sektöründe önceden belirlenmiş olan prosedürlerin

takibine eğitimciler tarafından uyulduğu görülmektedir. Ambalaj sektöründe çalışan işgörenlerin birim amirleri ve yöneticilerinin ilettikleri etik ihlal vakalarının değerlendirmeye alınacağı inancı ve yöneticilerin formal iletileri dikkate almakta olduğu ve geri bildirim yapması sonucu bu sektör çalışanlarının formal whistleblowing eğilimi gösterdikleri söylenilebilir. İnformal whistleblowing'in sebebi ise şöyle açıklanabilir: Tekstil sektöründeki işgörenlerin; etik ihlallerin çözümüne yönelik olarak ya yönetim tarafından çözüm getirilebileceğine olan inancının olmaması ya da etik ihlallerin bizzat yönetim kademesi tarafından yapılması ihtimalleri gözönünde bulundurulduğunda, işgörenlerin şikayet edebilecek merci görmemesinin onları gayri resmi kanallara yönlendirebileceği söylenilebilir. Çalışma ve Sosyal güvenlik Bakanlığı teftiş kurulunun tekstil sektörü üzerinde hazırlamış olduğu yasal ihlalleri içeren raporda, doğrudan yönetim kaynaklı ihlallerin sıkça yaşanmasının ilgili sonucu destekler nitelikte olduğu söylenilebilir (ÇSGB, 2015, s. 22).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

İlgili araştırma, günümüzde işletmelerin itici gücü olarak gösterilen liderlik kavramının örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşası (whistleblowing) üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılan bir çalışmadır. Öncelikle çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, araştırmaya konu edilen liderlik tarzlarına ilişkin literatür çalışması yapılmış ve ortaya konulmuş olan sonuçlara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel güven konusu incelenmiştir. Örgütsel güvene ilişkin literatür çalışması yapılmış olup, güven kavramı, güven modellerine yer verilmiş ve literatürde yer alan araştırma sonuçları ve kavramlar açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan etik dışı davranışların ifşası (whistleblowing) konusuna ilişkin literatürde yer alan kavramlar, whistleblowing konusuna ülkelerin bakış açıları, kurumlarda whistleblowing iklimi konularına kapsamlı bir şekilde yer verilmiştir. Ayrıca üç konuya ait olan literatürde yapılmış olan araştırmalar ve çıkan sonuçlar özetlenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde liderlik, örgütsel güven ve whistleblowing konularına ilişkin araştırmanın uygulama kısmına ilişkin bilgiler verilmiştir. İlk üç bölümünde yazılmış olan literatür temel alınarak oluşturulmuş olan araştırma modeli doğrultusunda elde edilen verilerden çıkan sonuçların analizleri derlenmiştir. Marmara Bölgesinde tekstil, metal ambalaj ve eğitim sektörlerinde faaliyetlerini sürdüren örgütlerde çalışan işgörenler üzerinde uygulanmış olan araştırmanın amacı, kapsamı, hipotezleri, çalışmada kullanılmış olan ölçekler ve ölçeklere ait güvenilirlikler belirtilmiş olup, ilgili örgütlerde çalışmakta olan işgörenlere uygulanmış olan ön çalışma sürecine değinilmiştir.

Marmara Bölgesinde çalışmakta olan 973 eğitim, metal ambalaj ve tekstil sektöründeki işgörenlere elden anket dağıtımı yolu ile ulaştırılmış olan anketler aracılığıyla toplanmış veriler, AMOS 20 ve SPSS 22 programlarında analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Toplanmış olan veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine tabi tutulduktan sonra yapısal eşitlik modeli, Mann Whitney U ile Kruskall - Wallis testleri yardımı ile analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim, metal ambalaj ve tekstil sektörlerinde bulunan örgütlerde çalışmakta olan işgörenlerin sosyo demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %48'i kadın, %52'si ise erkektir. Katılımcıların %44,5'u 20-29 yaş aralığında, %35'u lisans düzeyinde eğitime sahip, %55,8'i evli, %60,4'ü mavi yakalı çalışan olup, kurumda çalışma yılı en fazla olan grup ise %62,6 ile 1-5 yıl aralığına denk düşen gruptur. Çalışanların yetişme yerini ise 29,3 ile büyükşehir oluşturmaktadır. Sektörel açıdan bakıldığında da katılımcıların %37,7'sini tekstil sektöründe çalışanlar, %32,3'ünü eğitim sektöründe çalışanlar, %30'unu ise metal ambalaj sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. İmalat ve hizmet olarak paya bakıldığında ise %67,7'si imalat, %32,3'ünü ise hizmet sektörü oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında oluşturulan modelin analizinde yapısal eşitlik programı uygulanmıştır. Öncelikle ölçeklere ait faktörler açıklayıcı faktör analizi ile belirlendikten sonra belirlenmiş olan bu faktör yapılarına doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış her bir ölçek için uyum değerlerine bakılmıştır. Ardından yapısal eşitlik yapılabilmesi için sağlanması gereken varsayımların sağlanıp sağlanmadığı test edilmiştir. Araştırmada öncelikle tek değişkenli normallik varsayımının ardından çok değişkenli normallik varsayımına bakılmıştır. Ancak normal dağılım varsayımının sağlanamadığı tespit edilmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı varsayımının tespitinin ardından varyans artış faktörlerine (VIF) bakılarak çoklu doğrusal bağlantının varlığına ulaşılmamıştır. Bu sebeple çoklu doğrusallık olmaması varsayımının sağladığı görülmüştür. Diğer varsayımlarını sağladığı tespiti yapıldıktan sonra normal dağılmayan veriler için uygulanan bootstrap yöntemine başvurulmuş ve verinin analizi ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığına bakılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli sonucunda ulaşılmış olan sonuçlar ve sonuçlara ilişkin yorumlar aşağıda belirtilmiştir.

- *Örgüte güven ile serbestiyetçi liderlik (0,702) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H_5).*

Araştırma sonuçlarında sektörler arasındaki ikili karşılaştırmalara bakıldığında serbestiyetçi liderlik davranışı ile öne çıkan sektörün eğitim olduğu görülmektedir. Örgüte güven boyutunun içinde çalışma arkadaşlarına ve kuruma yönelik sorulara yer verilmiştir. Eğitim sektöründe seçilmiş bir liderden ziyade atanmış bir lider öne çıkmaktadır. Araştırmanın devlet okullarındaki öğretmenlere yapılmış olması ve eğitim kurumlarında özel sektöre göre rekabetten ziyade eşit bir meslektaşlık durumu bulunduğu söylenilebilir. Araştırmanın katılımcıları kamu kurumu niteliği taşıyan bir yerde çalışmaktadırlar. Tüm bu nedenlerden dolayı burada serbestiyetçi liderlik ile örgüte güven boyutunun aynı yönde çıktığı söylenilebilir.

Genç (2016), "Belediyelerdeki orta kademe yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanlara güven ile ilişkisi ve bir araştırma: İstanbul belediyeleri örneği"ni incelediği tezinde İstanbul ilinde bulunan toplam 12 belediyeden 150 personel ile görüşmüştür. Yöneticinin asta duyduğu güven ile demokratik ve serbestiyetçi liderlik arasında orta kuvvette ve pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Konuya üst – ast ilişkisi çerçevesinden bakıldığında H_5 hipotezini kısmen desteklediği söylenilebilir.

Yazıcıoğlu (2015),"Eğitimcilerde örgütsel güven düzeyinin incelenmesi (Bursa örneği)" ni incelediği tezinde örgütsel güven düzeyinin genel soru bazında yüksek düzeyde çıktığı görülmüştür. Cevaplara soru bazında kabul yüzdelikleri şeklinde yer verilmiştir. Sonuç olarak eğitim sektöründe örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğu kanısına varılmıştır. İkili karşılaştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre liderlerini serbestiyetçi olarak nitelendirme düzeyi artmıştır. Ayrıca eğitim sektöründe çalışanlar, ambalaj ve tekstilde çalışanlara göre liderlerini daha serbestiyetçi görmektedirler. Bu sebeplerle ve ilgili araştırmalar dikkate alındığında ve eğitim sektörünün kamu kurumu da olması sebebi ile örgüte güvenin serbestiyetçi liderlik ile aynı yönde çıktığı söylenilebilir.

- *Yöneticiye güven ile etik liderlik (0,299) ve demokratik-katılımcı liderlik (0,515) arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H_8-H_4).*

Etik liderlik ve demokratik – katılımcı liderlik davranışını gösteren yöneticilerin astları tarafından güvenilir olarak tanımlandığı söylenilebilir.

Yanık (2014), "Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü" nü incelediği tezinde ahlaki liderlik davranışının örgütsel adalet algısını ve örgütsel güven algısını olumlu bir şekilde etkilediği tespit etmiştir. Ayrıca Yılmaz (2006), "Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik ve bazı değişkenler açısından incelenmesi" başlıklı tezinde etik liderliğin, yöneticiye olan güveni olumlu yönde etkilediği görülmüştür. İlgili çalışmalanın H_8 hipotezini desteklediği görülmektedir.

- *İnformal whistleblowing ile serbestiyetçi liderlik (3,334) ve otokratik liderlik (0,386) arasında aynı yönlü, informal whistleblowing ile etik liderlik (-0,985) ve demokratik-katılımcı liderlik (-2,774) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H_{26}-H_{14}-H_{32}-H_{20}).*

Etik dışı davranışların ifşasında informal yollar olan yakın iş arkadaşlarına anlatmak, güvendiği ve tanıdığı üst düzeye gayri resmi olarak söylemek, sosyal medyayı kullanmak ya da işletme içinde fısıltı gazetesine başvurmak şeklinde açıklanabilecek yöntemler ile olayı duyurmaya çalışmak serbestiyetçi ve otokratik liderlik tarzını benimsemiş olan birim amirleri altında çalışan işgörenlerin seçtiği bir yol olarak görülmektedir. Ancak demokratik-katılımcı liderlik ve etik liderlik davranışını benimsemiş olan birim amirleri altında çalışan işgörenlerin informal yollara başvurmadıkları görülmektedir. Önceki sonuçlardaki ikili karşılaştırmalara bakıldığında büyükşehirde yetişmiş olan işgörenlerin ilde yetişmiş olan işgörenlere göre etik dışı davranışlarda informal yolları daha az tercih ettikleri çıkmıştır. Sonucun işgörenlerin yetişme çağında bulundukları yerden kaynaklanabileceği söylenilebilir.

- *Formal whistleblowing ile serbestiyetçi liderlik (0,916) ve otokratik liderlik (0,234) arasında aynı yönlü; formal whistleblowing ile*

demokratik-katılımcı (-0,534) liderlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H_{25}-H_{13}-H_{19}).

Kovac ve Jesenko (2010) demokratik ve demokratik olmayan liderlik ile iletişim ve güveni inceledikleri çalışmalarında liderlikte artan demokrasi düzeyinin, resmi olmayan liderlik unsurlarının daha fazla kullanılmasını sağladığı ve resmi liderlik unsurlarının kullanımının azalmasını da beraberinde getirdiklerini tespit etmişlerdir. İlgili çalışmanın H_{19} hipotezini desteklediği görülmektedir.

Etik dışı davranışların ifşasında formal yollar olan resmi merciler ile iletişime geçmek, kurumda kurulu bir etik prosedür ve ihbar kanalı mevcut ise mevcut kanalları kullanma yoluna gitmek, birim yöneticisine resmi olarak bildirmek, gerekirse hukuki yolları kullanarak durumu ilgili mercilere bildirim yapmaya çalışan işgörenlerin serbestiyetçi ve otokratik liderlik tazını benimsemiş olan birim amirleri altında çalışan işgörenler olduğu görülmektedir. Demokratik – katılımcı liderlik tarzını benimsemiş olan yöneticiler altında çalışan işgörenlerin ise formal yolları seçmedikleri söylenilebilir. Demokratik – katılımcı liderlik tarzını benimsemiş olan yöneticilerin astları ile sürekli bilgi alış verişi içinde bulundukları gözönüne alındığında amire iletişimsel açıdan ulaşımın kolay olması, sözlü olarak birim amirlerine durumu anlatma girişimini tercih edebileceklerinden dolayı ters yönlü bir ilişki çıkmış olduğu söylenilebilir.

- *Zımni whistleblowing ile serbestiyetçi liderlik (3,06) ve otokratik liderlik (0,294) arasında aynı yönlü, zımni whistleblowing ile etik liderlik (-0,9) ve demokratik-katılımcı liderlik (-2,538) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H_{24}-H_{12}-H_{30}-H_{18}).*

Etik dışı davranışların ifşasında zımni(isim belirtmeden) ihbar yolu olan olayı uydurma bir isimle rapor etme, kendisi ile ilgili bilgi vermekten kaçınma, kimliği gizleme, olayı rapor ederken işi ile ilgili yoğun kaygı besleme, rapor etmeyi seçtiyse kimliğinin ortaya çıkmaması için gerekli tedbirleri baştan alarak olayı bildirme

yollarını seçen işgörenlerin serbestiyetçi ve otokratik liderlik tarzlarını benimsemiş yöneticilerin altında çalıştıkları görülmektedir. Etik liderlik ve katılımcı – demokratik liderlik davranışını benimsemiş olan yöneticilerin altında çalışan işgörenlerin zımni whistleblowing yolunu seçmedikleri görülmektedir.

Su, Kan ve Yang (2010), muhasebe etiğinin kültürlerarası farkını araştırmak için Tayvan ve Amerikalı muhasebe öğrencilerini incelemişlerdir. Araştırmaya göre yüksek güç mesafesinin olduğu toplum üyelerinin ifşa davranışından kaçındıkları görülmüştür. Yüksek güç mesafesinin hiyerarşik yapıyı temsil etmesi ve otokratik liderlik davranışını gösteren yöneticilerin altından çalışanların olası misillemeleri göze alamaması ve iş ile ilgili kaygı duymaları sebebi ile zımni yani isim vermeden ihbar yolunu seçtikleri söylenilebilir. İlgili araştırmanın H_{12} hipotezini kısmen desteklediği görülmektedir. Ayrıca demokratik – katılımcı liderlik açısından bakıldığında da önceki sonuçlar demokratik yapının informal iletişim kanallarının yolunu açtığını göstermiştir. Demokratik tarz benimsemiş olan bir birim amiri altında çalışa işgören olası etik ihlallerini yüzyüze görüşerek bildirimini yapabilir. Bu durumda da ilgili çalışanın kimliğinin ortaya çıkması durumunun söz konusu olabileceği söylenilebilir. Ancak demokratik liderlik özelliği gösteren sektörün tekstil de çıkması, tekstil sektöründe çalışanların çoğunluğunun mavi yakalı olması ve tüm ihbar şekilleri ile demokratik liderliğin ters yönde çıkması aslında ilgili kurumlarda ses davranışından ziyade bir örgütsel sessizlik olduğu söylenilebilir. Çalışanlar ile birim amirleri arasında interaktif bir iletişim bulunsa bile mavi yakalı işgörenlerin iş bulamama, grup dışı bırakılan bir üye konumuna düşme gibi sebeplerle etik dışı davranışlarda seslerini çok fazla çıkaramadıkları söylenilebilir.

Curtis ve Taylor (2009) "Kamu muhasebesi alanında Whistleblowing: Durumsallık Bağlamında Kimliğin Gizliliği ve Kişisel Özelliklerin Etkisi" ni araştırdıkları çalışmalarında 122 adet denetçi ile bağımsız senaryolar üzerinden araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Kimliğin açıklandığı durumlarda etik dışı davranışları raporlama olasılığının daha düşük olduğu belirtilmiştir. Korunan kimlik

uygulaması ile whistleblowing davranışı daha yüksek çıkmıştır. H_{24}, H_{12}, H_{30}, H_{18} hipotezlelerini desteklediği görülmektedir.

Sağyan ve Bedük (2013) "Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması(whistleblowing) ve Etik İklim İlişkisi Üzerine Bir Uygulama" adlı çalışmalarında her coğrafi bölgeden katılımcının bulunduğu 123 araştırma görevlisi üzerinde yaptıkları çalışmalarında etik iklim ile whistleblowing arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Bu durum etik iklimin varlığının da whistleblowing davranışı üzerinde yetersiz kalacağını açıklamaktadır. İlgili çalışmanın H_{30} hipotezini kısmen desteklediği görülmektedir.

- *Aleni whistleblowing ile serbestiyetçi liderlik (2,092) arasında aynı yönlü; aleni whistleblowing ile etik liderlik (-0,584) ve demokratik-katılımcı liderlik (-1,368) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H_{23}-H_{29}-H_{17}).*

Etik dışı davranışların ifşasında aleni (isim belirterek) ihbar yolu olan ihbarı yapacak olan kişinin kendi ismini belirterek ihbarı yapması, kendisi hakkında detaylı bilgi vermekten çekinmemesi, kimliğini açığa çıkarması, ihbarın olası sonuçlarını göze alarak bu davranışı gerçekleştirmesi ve olayı raporlarken kurum içinden gelecek misillemelerin de farkında olarak olayı rapor etmesi şeklinde ihbar yolunu seçen işgörenlerin, serbestiyetçi liderlik davranışını benimsemiş olan yöneticilerin altında çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Ancak etik liderlik ve demokratik – katılımcı liderlik tarzını benimsemiş olan yöneticilerin altında çalışan işgörenlerin aleni whistleblowing davranışını göstermediği görülmektedir.

Jackson vd. (2010) "Hemşirelikte İşyerinde Whistleblowing ve İş Yeri İlişkilerinde Dava ve İntikam Üzerine Kalitatif Bir Araştırma" adlı çalışmasında ulaştığı sonuçlar ifşa davranışının iş yerinde düşmanlıkla sonuçlandığı yönünde olmuştur. Aleni (isim belirtilerek) yapılan ihbar davranışından kaçınılmasının temel

nedeni olarak bu durum görülebilir. H_{29} ve H_{17} hipotezlerini desteklediği görülmektedir.

- *Dışsal whistleblowing ile serbestiyetçi liderlik (3,057) arasında aynı yönlü; dışsal whistleblowing ile etik liderlik (-0,909) ve demokratik katılımcı liderlik (-2,191) arasında ters yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H_{22}-H_{28}-H_{16}).*

Etik dışı davranışların ifşasında dışsal ihbar yolu olarak öncelikle kurum dışındaki kişilere olayın duyurulmasını tercih eden, bunun içinde olayı kurumun dışındaki ilgililere rapor etme yolunu seçen, kurum dışında yetkili mercilere öncelikle başvuran ya da şirketin dışından olan geniş kitlelere olayın duyurulması yolunu seçen çalışanların serbestiyetçi liderlik tarzını benimsemiş olan yöneticilerin altında çalışan işgörenler olduğu görülmektedir. Etik liderlik ve demokratik – katılımcı liderlik tarzını benimsemiş olan yöneticilerin altında çalışan işgörenlerin ise dışsal ihbar kanallarına başvurmadıkları görülmektedir.

Kaptein (2011), "Dışsal Whistleblowing Eylemsizliği: Gözlenen Hatalı Davranış Gösteren Kişilere Yönelik Olarak Çalışanların Yanıtları Üzerinde Örgütlerin Etik Kültürlerinin Etkisi" ni inceledikleri çalışmalarını Amerika'da 200 üzeri kişi istihdam eden on beş farklı sektörde toplam 10.395 kişi üzerinde gerçekleştirmişler ve firmalarda yönetimin şeffaflığı ile dışsal whistleblowing arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca dışsal whistleblowing ile şirket içi ihbar hattı bulunması arasında ise negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Demokratik- katılımcı ve etik liderlik tarzını benimsemiş birim yöneticileri bulunsa da, eğer kurum içi ihbar hattı kurulmadıysa, dışsal whistleblowing'e yönelim olacağı görülmektedir. İlgili örgütlerde serbestiyetçi liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin çoğunlukla Milli Eğitim Bakalığına bağlı okullar olduğu gözönünde bulundurulduğunda çıkan sonuçların H_{22}, H_{28}, H_{16} hipotezlerini kısmen desteklediği görülmektedir.

- *İçsel whistleblowing ile serbestiyetçi liderlik arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (H_{21}).*

Etik dışı davranışların ifşasında içsel ihbar yolu olarak öncelikle kurum içindeki kişilere duyurma yolunu seçen, olayı öncelikle kurum içindeki kişilere birim amiri ve üst yönetim gibi ilgili kişilere rapor etmeyi tercih eden, üst yönetimin olaydan haberdar olmasını sağlamak, ve olayı kişinin yöneticisine bildirmek gibi tamemen kurum içinde çalışan kişileri haberdar etmeyi savunan işgörenlerin serbestiyetçi liderlik tarzını benimsemiş olan yöneticilerin altında çalışan işgörenler olduğu görülmektedir.

Seifert (2014), "Güven, Örgütsel Adalet ve Whistleblowing" isimli çalışmasında 226 işletmede çalışan 221 iç denetçi ve muhasebeci üzerinde uygulamışlardır. Whistleblowing davranışının organizasyona olan güven düzeyi yüksek iken ortaya çıktığı görülmüştür. Örgüte ve süpervizöre güven beraber gerçekleştiği takdirde whistleblowing davranışı gözlemlenmiştir. Amire ve organizasyona olan güvenin içsel whistleblowing üzerinde aracı rol oynadığı görülmüştür. H_5 hipotezinde örgüte güven ile serbestiyetçi liderlik arasında aynı yönlü bir ilişkinin olması serbestiyetçi liderlik tarzını seçmiş olan yöneticilerin altında çalışanların örgüte güvendiklerini göstermektedir. Bu sebeple serbestiyetçi liderliğin içsel whistleblowing davranışını desteklediğini belirten H_{21} hipotezini destekleyen bir çalışma olduğu görülmektedir.

Genel olarak etik liderlik ve demokratik – katılımcı liderliğin whistleblowing türleri ile ters yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu durum aslında ilgili amirler altında çalışan birimlerde örgütsel sessizliğin olduğunu kanıtlar niteliktedir denilebilir. Cassematis ve Wortley'in (2013) "Whistleblower'ların Tahmini ve Gözlemlerin Raporlanıp Raporlanmamasında Kişisel ve Durumsal Faktörlerin Rolü" adlı makalesinde araştırmasını Avusturalya'da kamu sektöründe çalışan kişiler üzerinde yapmıştır. İhbar eyleminde bireysel insiyatifin rol oynadığı görülmüştür. Ancak raporlanan durumlara ilişkin bir değişiklik ya da katkı yoksa katılımcıların sessiz

kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu durumda "etik lider" olarak görünen amirlerin ya da durumun anlatıldığı demokratik – katılımcı liderlerin olayın sonuçlanması yönünde çabası eksik ise ya da yönetim tarafından bir yaptırım gelmiyorsa, bu durumda whistleblower davranışındansa örgütsel sessizliğin benimsendiği söylenilebilir. Ayrıca Lorry vd. (2013) "Online Raporlama Sistemlerinin Kullanımı ve Whistleblowing" adlı araştırmasında yöneticiler ile whistleblower'lar arasında pozitif iletişim yolu ile güvenin inşa edilebileceği belirtilmiştir. Ancak bireylerin önceki kurumlarındaki whistleblower girişimleri sonucunda kazanmış oldukları olumlu ya da olumsuz deneyimler de whistleblowing üzerinde etkili olmaktadır. Araştırmanın yapıldığı örgütlerde etik liderlerin ya da demokratik-katılımcı liderlerin davranışsal anlamda yönetime durumu iletememesi ve çalışanların gözünde anlamlı bir sonuç elde edilememesi gibi nedenlerle aslında bu örgütlerde tüm ihbar yollarının ters yönde çıkması örgütsel sessizliğin bir göstergesi olarak görülebilir. Bu sebeple ilgili çalışmanın H_{32}, H_{20}, H_{19}, H_{30}, H_{18}, H_{19}, H_{27}, H_{28}, H_{16}, hipotezlerini desteklediği görülmektedir.

Ayrıca Sprinks (2013) hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir ankette konu ile ilgili ankete katılım oranı %64 olarak çıkmıştır. %24'ü whistleblowing davranışını gerçekleştirme konusunda cesaretlerinin kırıldığını ve bu konuda endişe duyduklarını belirtmişlerdir. %54'ü bu davranışın kariyerlerine zarar vereceğini ve bu sebeple mağdur duruma düşmekten korktuklarını belirtmişlerdir. Neredeyse yarısı ise (%44'lük kısmı) etik ya da yasa dışı bir davranışı bildirmeden önce iki kere düşünmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Ters yönde çıkan ilgili hipotezlerin sebeplerini destekler nitelikte bir çalışma olduğu görülmektedir.

Luthar (1996), liderlik ile ilgili tezinde algısal benzerlik tezini destekleyici kanıtlara ulaşmıştır. Kişilerin kendilerine benzer insanları destekledikleri sonucuna ulaşmıştır. Kadınların kadın yöneticileri, erkeklerin erkek yönecileri dikkate almaları ya da diğer bireysel benzerlikleri uyuştuğu takdirde yönetcilerini lider olarak görmekte ve yöneticilerinin öneri ve davranışlarına uyumlu hareket etmektedirler. Araştırmada etik liderlik ya da demokratik-katılımcı liderlik ile whistleblowing'in alt boyutlarının

ters yönlü çıkması işgörenlerin yönetici konumunda bulunan birim amirleri ile bireysel özelliklerinin uyuşmamasının ve aslında ilgili yöneticileri lider rolünde görmemelerinden kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Further vd. (2013) eğer liderler stres yönetimi ya da başkalarını etkileme biçimi açısından yetkin değillerse, etkileme kapasitelerinin azalacağını belirtmiştir. Bu görüşün de çalışma sonuçlarını destekleyici olduğu söylenilebilir. Katılımcılara birim amirlerinin liderlik tarzını ölçmeye ilişkin ifadelere yer verilmiştir. Ancak yöneticilerini bir lider olarak görüp görmedikleri ya da etkileme gücünü ölçen bir ifade bulunmamaktadır. Bu durumda, yönetici etik tutum sergilese bile, liderlik özelliği hitap ettiği grup ile uyuşmuyor ise bu tutumunun dikkate alınmayacağı söylenilebilir. Ersoy (2012) yönetenlere ve yönetilenlere "yönetici etkin bir lider midir" sorusuna yöneticilerin 57,3'ü evet derken, yönetilenlerin %42,2'si hayır demiştir. Ersoy (2012)'ye göre yönetilenlerin algısını değiştirecek olan durumun yönetilenlerin uygulamaları olduğudur. Yönetenlerin kendi görüşleri ve algıları doğrultusunda olumlu bir uygulama yaptıklarını düşünmekte olabilirler. Ancak asıl önemli olan durum yönetilenlerin nasıl düşündüğü ve algıladığıdır. Yönetenler, yönetilenlerin mesajları doğru bir şekilde algılamalarını sağlamaktan da sorumludurlar. Pucic (2015), hiyerarşik açıdan takipçilerine "çekici" olarak gelen konumdaki liderin davranışlarının daha etkili olduğunu belirtmiştir. İlgili araştırmacı yapılan araştırmanın sonuçlarını dolaylı olarak desteklemektedir. Araştırmanın çoğunluk grubunu 1-5 yıl arasında çalışanlardan oluşan ve günümüzde Y kuşağı olarak adlandırılan grubun oluşturduğu gözönüne alındığında serbestiyetçi liderlik özelliğinin whistleblowing ve güven konusunun boyutları ile olumlu yönde etkili çıkması araştırmanın sonuçları için açıklayıcı bir yorum olarak görülebilir.

Çalışanların hayallerindeki lider modeli ile yönetici arasındaki uyum arttıkça örgüt içinde iletişim ve ortak anlayış da artacaktır (Tabak, Kızıloğlu, & Polat, 2010, s. 4). Araştırmada ters yönde ilişkili çıkan sonuçların çalışanların lider modeli ile örgüt içinde yönetici pozisyonunda bulunan birim amirlerinin liderlik modellerinin örtüşmemesinden kaynaklanmış olabileceği söylenilebilir. Ayrıca Rast (2013) özgüven eksikliği olan bireylerin otokratik liderleri desteklediğini tespit etmiştir. Bu durumda eğitim seviyesinin artışı ile demokratik-katılımcı bir liderlik tarzının

benimsenmiş olduğu bir örgütte çalışanlar özgüven eksiliği sorunu yaşıyorlarsa, bu durumda da birim yöneticilerinde otokratik bir lider modelinin özelliklerini arayacaklardır. Ayrıca çalışanın kişilik tipinin de içinde bulunduğu örgüt ve lider ile uyuşması gerekmektedir. Vries (2007) bağımlı kişilik tipindeki bireylerin itaatkar ve onay arayan kişiler olduğunu belitmişlerdir. Bu kişiler çaresizlik hissederler ve umursanmaktan hoşlanırlar. Babacan liderlerin egemen olduğu örgütlerde uzun süreli toplanma eğilimi göstermektedir. Bu kişilik tipindeki çalışanlara sıklıkla aile işletmelerinde daha çok rastlandığını belirtmiştir. Peterson (2007) ve Kopelman (2008) yöneticilerin esnek davranmasının çalışanların güvenlerini geliştirdiğini ancak güven konusunda Jenap ve Staub (2012) bazı sektörler ve bölgelerde özellikle de bugünün küçük ölçekli işletmelerinde X tipi yöneticilik tarzının gerekli olduğunu savunmuşlardır. Düşüncelerinden farklı bir liderlik modeli ile karşılaştıklarında davranış kalıplarının da ters yönde hareket etmesi ya da çekimser kalmaları olağan bir davranış olarak ortaya çıkabilir. Bunun yanı sıra zorlayıcı piyasa koşulları ve işsizlik seviyesinde artış ya da piyadaki kriz ortamının varlığı da işgörenlerin işsizlik korkusu sebebi ile örgütte sessiz kalmalarına itecek bir sebep olarak görülebilir. İlgili çalışmaların dolaylı da olsa araştırma sonuçlarını desteklediği görülmektedir. Araştırma kapsamında büyük, orta ve küçük ölçekli nitelik arz eden ve farklı sektörleri içeren işletmelerin bir arada incelenmesinden dolayı çalışmanın genel sonuçlarını içeren yapısal eşitlik modelindeki ilişkilerin ilgili hipotezleri araştırma kapsamında incelenen örgütlere özel bir yapı arz etmektedir. Bhatti vd. (2012)'ye göre de belirli bir liderlik tarzının etkililiği örgütün durumuna, sektöre ve kültürel farklılıklara göre değişebilir demiştir. Wang vd (2015) Çin'de 59 denetçi ve 295 ast üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında etik liderlik ile etik dışı davranışlara yükseltilen ses arasından pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiş ancak bu ilişkinin kaynağının kısmen "özyeterlilik" kısmen de "etkililik"den kaynaklandığını tespit etmiştir. Bu çalışmanın sonuçları da, araştırmada etik liderliğin ses davranışı ile ters yönde çıkmasının sebebi olarak, etik liderlik tarzını benimsemiş olan yöneticilerin astları üzerinde yeterli etkileme gücüne sahip olmadığının ya da çalışanların özyeterlilik algılarının düşük olmasından kaynaklanabileceği yorumunu desteklediği görülmektedir.

Wu vd (2015), üst kademeler teorisinden yola çıkarak örgütün şekillenmesinde birim yöneticilerinden ziyade tepe yönetimin rolünün önemli olduğunu, tepe yöneticisi eğer etik liderlik tarzını benimsemiş ise bunun insan kaynaklarında işe alımlara yansıyacağını ve örgütsel etik kültürün de bu vasıta ile şekilleneceğini belirtmektedir. Araştırma kapsamında sadece birim yöneticileri, liderlik tarzları açısından değerlendirildiğinden dolayı sonuçların literatürde yer alan bazı araştırmalar açısından farklı çıktığına yönelik destekleyici bir çalışma olarak gösterilebilir. Brown ve Trevino (2006), çalışanların etik yargıları ve çalışanların isteğe bağlı davranışları arasında psikolojik bir mekanizma bulunduğunu belirtmektedir. Serbestiyetçi liderlik tarzında güven ve whistleblowing'in aynı doğrultuda bir ilişki göstermesi ve demokratik – katılımcı liderlik ile etik liderlik tarzında farklılaşmasının açıklayıcılığının düşük ve ters yönlü olmasının bir sebebi de işgörenlerin etik kararlardaki bireysel yargılar ve isteğe bağlı davranış ile açıklanabilecek olan etik biliş düzeylerinden kaynaklı olduğu da söylenilebilir.

Alternatif model olarak Örgütsel güven de aracı gibi dahil edildiğinde, demokratik – katılımcı liderlik ile güvenin ters yönde çıkmasının ise bağımlılık düzeyinden kaynaklandığı söylenilebilir. Ekonomik anlamda işsizlik korkusu ve ekonomik güvensizlik yaşayan kişilerde kurumlarına olan bağımlılığın artacağı öngörülebilir. Özel sektörde işin devamlılığına yönelik kaygıya sebep olabilir. Young-Ybarra ve Wiersema (1999) çalışmasında bağımlılık ile güvenin ters yönlü bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Gassenheimer ve Manolis (2001) çalışmalarında örgütsel güvenin aracı rolünü tespit etmişler ancak burada işgörenin bağımlılık derecesinin de dikkate alınması ve seviyesinin belirlenmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Dyer ve Chu (2000) Japonya, Kore ve Amerika'daki katılımcıların karşılaştırıldığı çalışmalarında Japonya'da güven düzeyinin nispeten yüksek çıktığı görülmüştür. Japonyadaki iş ilişkilerinde Japon kültüründen kaynaklı "ömür boyu istihdam" yada "uzun süreli ortaklık" ilişkileri çerçevesinde iş çevresinin şekillendiği dikkate alındığında kamu kurumlarında çalışanların güven düzeylerinin özel kurumlarda çalışanların güven düzeylerine göre daha düşük çıkacağı ön görülebilir. Liderlik tarzları açısından da araştırmada çıkan farklılıkların kaynağının bu durum kaynaklı

olabileceği söylenilebilir. Bu bağlamda ilgili çalışmaların sonucu desteklediği söylenilebilir.

Sonuç olarak, Tabak, Kızıloğlu ve Polat (2010), çalışmalarında belirttikleri gibi çalışanların lider modeli ile yönetici arasındaki uyum arttıkça örgüt içinde iletişim ile birlikte ortak anlayış ve sosyal etkileşim artacaktır. Bu sayede de whistleblowing davranışının önündeki engel ortadan kalkacaktır. Ayrıca örgütler de yönetime ve örgüte olan güvenin kurulması sağlanmış olacaktır ki, etik dışı davranışların önüne geçilebilsin, ayrıca güven ile gelen uzun süreli istihdam sağlanabildiği takdirde, çalışan devir hızının düşmesi ile birlikte örgütlerde prodüktivite artışının gerçekleşeceği öngörülebilir.

Gelecekte konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda ilk amir üzerinden yapılan değerlendirme yanında kurumun tepe yöneticilerinin de çalışanlar tarafından algılanılan liderlik tarzları ile kendilerini nasıl bir lider/yönetici olarak tanıttıkları karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Örgütsel güven konusu incelenirken yöneticiye güven, iş arkadaşlarına güven ve kuruma güven sorularına aynı zamanda örgütün dış çevre şartlarından da etkilenebileceği göz önünde bulundurularak, sektörün piyasadaki durumu, iş koşulları ve örgütün finansal açıdan çalışanlar tarafından nasıl algılandığının da örgütsel güveni etkileyeceği dikkate alınarak detaylandırılmış soruların eklenmesi ile durumun açıklayıcılık derecesinin arttırılabileceği söylenilebilir. Çalışmada tekstil, eğitim ve ambalaj sektöründe çalışanlar toplam olarak ele alınmış veriler buna göre yorumlanmıştır. İleriki araştırmalarda sektörlerin piyasadaki koşulları ve çalışma şartlarının farklılık gösterebileceği de gözönünde bulundurularak sektörel bazda verilerin tasnif edilip ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılabilir. Etik dışı davranışlarda çalışanların hangi ihbar şekillerine yönelmeyi tercih ettikleri araştırılırken, aynı zamanda alternatif bir şık olarak örgütsel sessizlik konusu da eklenerek öncelikle sessizlik ve korku kültürü ve örgütteki resmi ihbar kanalları gibi durumların örgütte varolup olmadığına yönelik soruların ardından tercih edilebilecek ihbar şekillleri araştırılabilir. Konunun açıklayıcılık kazanması bakımından etik ve yasadışı (mobbing gibi bireysel saldırılar ya da finansal açıdan

kayıtlarda oynama yapılması şeklinde olaylara ilişkin durumsal farklılıklar) durumlar sınıflandırılarak sorular yeniden oluşturulup hangi durumlarda hangi ihbar kanalları tercih edildiği konusu araştırılabilir. Ortaya konulacak sonuçlara yönelik de örgütlerde ihbar kanalları kurulması ve etkinliğinin sağlanması için çözüm önerileri geliştirilebilir

KAYNAKÇA

Akan, B. B., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2017). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Öğrenmenin Yaratıcılığa Etkisi: Konu ile İlgili Bir Araştırma.* Çanakkale: Paradigma Akademi.

Akgündüz, Y., Güzel, T., & Harman, S. (2016, Nisan). Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğünü Nasıl Etkiler? *Ege Akademik Bakış, 16*(2), 351-362.

Akman, V., Hanoğlu, M., & Kızıl, C. (2015). Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(52), 130-145.

Aktan, C. C. (2006, Ekim). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı : WHISTLEBLOWING. *Mercek Dergisi*, 1-13.

Aleksić, A. (2007). Role and Importance of Leadership in the Conditions of Global Business. *SOCIOLOGIJA, XLIX*(2), 145-160.

Alkış, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar ve Genel Bakış. *Gazi Journal of Economics and Business , 2*(3), 105-116.

Alp, M. (2013). Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin Heinisch/Almanya Kararı Işığında Whistleblowing (İşçinin İfşa ve İhbarı) ve iş İlişkisinde İfade Özgürlüğü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 15*, 385-422.

Alpar, R. (2014). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenilirlilik SPSS'de Çözümleme Adımları ile Birlikte* (3 b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (4 b.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Andrade, J. A. (2015). Reconceptualising Whistleblowing in a Complex World. *J Bus Ethics, 128,* 321–335. doi:10.1007/s10551-014-2105-z

Ankara Üniversitesi. (2018, Şubat 1). *Normal Dağılım*. Şubat 1, 2018 tarihinde acikders.ankara.edu.tr: https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/1382/mod_resource/content/2/B9_Normal%20Da%C4%9F%C4%B1l%C4%B1m.pdf adresinden alındı

Arı, G. S. (2011). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Güven Özelliklerine İlişkin Tutumları: Varsayımsal Astlar Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15*(1), 105-120.

Arı, G. S., & Tunçay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'da Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24*(4), 113-135.

Arı, S. G., & Tunçay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24*(4), 113-135.

Arıbaş, N. N. (2017). Kamu Yönetiminde Yasa/Etik Dışı Davranışların Önlenmesinde 'İfşa' Mekanizması: Bir Model Önerisi. İnönü Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.

Arslan , A., & Staub, S. (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Şishane Lighting and Chandelier District. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 72*, 102 – 111.

Arslantaş, C., & Dursun, M. (2008). Etik liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(1), 111–128.

Aslan, Ş., & Özata, M. (tarih yok). Lider - Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 95-116.

Atalay, Ö. M. (2017). Etik İhlallerin Bildirilmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Avcı, Ö., & Aydoğdu, İ. (2016). Belediye Başkanı Adaylarının Liderlik Algıları: Bir Vaka İncelemesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 11*(1), 71-82.

Avcı, Ö., & Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi, 11*(1), 187-205.

Aydın, U. (2002-2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing). *Sosyal Bilimler Dergisi* , 79-100.

Ayyıldız, H., & Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 11*(1), 63-84.

Bachmann, R. (2001). Trust, Power and Control in Trans - Organizational Relations. *Organization Studies, 22*(2), 337-365.

Bakar, Ş. (2012). Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama. Bursa: T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ball, A. (2015). *Australia - Whistleblowing – An employer's guide to global compliance.* www.dlapiper.com. adresinden alındı

Baltacı, A. (2016). Maarif Müfettişleri ile İlk ve Ortaokul Yönetici ve Öğretmenlerinin Bilgi Uçurma Davranışına İlişkin Görüşleri. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.

Banerjee, S., & Roy, S. (2014). Examining the Dynamics of Whistleblowing: A Causal Approach. *The IUP Journal of Corporate Governance, 13*(2), 7-26.

Batmaz, M. (2012). Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri. Ankara: T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bayrakçı, E. (2016). Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İfşa Davranışının Nitel Araştırma ile İncelenmesi: Isparta İli Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Beim, D., Hirsch, A. V., & Kastellec, J. P. (2014, October). Whistleblowing and Compliance in the Judicial Hierarchy. *American Journal of Political Science, 58*(4), 904–918. doi:10.1111/ajps.12108

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012, February). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research, 5*(2), 192-201. www.ccsenet.org/ibr adresinden alındı

Blenkinsopp, J., & Snowden, N. (2016). What About Leadership?; Comment on "Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role ofWhistleblowing in Healthcare Organisations". *International Journal of Health Policy and Management, 5*(2), 125-127. doi:10.15171/ijhpm.2015.193

Blomqvist, K., & Ståhle, P. (1998). Building Organizational Trust. 1-16.

Blomqvist, K., Hurmelinna, P., & Seppanen, R. (2005). Playing the collaboration game right—balancing trust and contracting. *Technovation, 25*, 497–504. doi:10.1016/j.technovation.2004.09.001

Boersma, M. F., Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2003). Trust in international joint venture relationships. *Journal of Business Research, 56*, 1031– 1042. doi:10.1016/S0148-2963(01)00315-0

Boss, W. R. (1978). Trust and Managerial Problem Solving Revisited. *Group & Organization Studies, 3*(3), 331-342.

Bouckenooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *J Bus Ethics, 129*, 251–264. doi:10.1007/s10551-014-2162-3

Börü, D., & Günşener, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23*(1), 135-156.

Brooks, A. (2014, February). Guardion of Truth. *Nursing Management, 20*(9), 15.

Brown, M., & Trevino, L. (2014). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *J Bus Ethics, 122*, 587–598. doi:10.1007/s10551-013-1769-0

Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader–Member Exchange Relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(11), 115-124. doi:10.1177/1548051813515302

Bulatova, J. (2015). The Role of Leadership in Creation of Organizational Trust. *Journal of Business Management, 9*, 28-33.

Bulut, M. Ş. (2012). Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. İstanbul: T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32*, 470-483.

Caillier, J. G. (2015). Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation? *American Review of Public Administration, 45*(4), 458-475.

Candan, H., & Kaya, T. P. (2015). İhbarcılık (Whıstleblowıng) Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *13. Kamu Yönetimi Kongresi (KAYFOR 13)* (s. 305-330). Konya: Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü.

Cankır, B. (2016). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgüte Olan Güven Üzerindeki Etkisi. *Global Business Research Congress (GBRC)* (s. 544-551). Istanbul: PressAcademia Procedia. doi:10.17261/Pressacademia.2016118676

Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., & Yang, S. (2006). Trust and the Relationship Between Leadership and Follower Performance: Opening the Black Box in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 12*(3), 68-84.

Cassematis, P. G., & Wortley, R. (2013). Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors. *J Bus Ethics, 117*, 615-634. doi:10.1007/s10551-012-1548-3

Choi, S. B., Ullah, E. S., & Kwak, W. J. (2015). Ethical Leadership and Followers' Attıtudes Toward Corporate Social Responsibility: The Role of Perceived Ethical Work Climate. *Social Behavior and Personality, 43*(3), 353-366. http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2015.43.3.353 adresinden alındı

Chowdhury, P. P. (2012). Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in B2B Relationship: A Review of Literature. *Perspective*, 49-63.

Chughtai, A. A. (2015). Creating safer workplaces: The role of ethical leadership. *Safety Science, 73*, 92-98. http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2014.11.016 adresinden alındı

Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *J Bus Ethics, 128*, 653–663. doi:10.1007/s10551-014-2126-7

Ciulla, J. B. (1999). The Importance of Leadership in Shaping Business Values. *Long Range Planning, 32*(2), 166-172.

Cox, S., Jones, B., & Collinson, D. (2006). Trust Relations in High-Reliability Organizations. *Risk Analysis, 26*(5), 1123-1138. doi:10.1111/j.1539-6924.2006.00820.x

Cremer, D. D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*, 79– 93. doi:10.1016/j.leaqua.2005.10.005

Csikszentmihalyi, M. (2017). *Akış - Mutluluk Bilimi.* Ankara: Buzdağ Yayınevi.

Cunningham, J., Salomone, J., & Wielgus, N. (2015). Project Management Leadership Style: A Team Member Perspective. *International Journal of Global Business, 8*(2), 27-54.

Curtis, M. B., & Taylor, E. Z. (2009). Whistleblowing in Public Accounting: Influence of Identity Disclosure, Situational Context, and Personal Characteristics. *Accounting and the Public Interest, 9*, 191-220.

Çalışkur, A. (2015, Temmuz). Yöneticinin Güç Kaynağı İle Çalışanların Örgüte Duyduğu Güven Arasındaki İlişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(45), 160-174.

Çelik, C. (2007). Niklas Luhmann'da Sosyal Sistem Olarak Toplum ve Modern Toplumun Karmaşıklığı Sorunu. *Bilimname , XII*(1), 51-74.

Çetinkaya, B. D. (2017). Bireysel Etik Değerlerin Örgütsel Bağlılık Kapsamında Whistleblowing (Bilgi Sızdırma) Davranışı Üzerindeki Etkisi. Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

ÇSGB. (2015). *Hazır Giyim Sektöründe Çalışan İşçilerin Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi Programlı Teftiş Sonuç Raporu.* Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

Dalati, S., Raudeliüniene, J., & Davidaviciene, V. (2017). Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria. *Business, Management and Education, 15*(1), 14-27. doi:10.3846/bme.2017.360

Daley, D. M., & Pope, S. E. (2004). Perceptions of Supervisory, Middle Managerial, and Top Managerial Trust: The Role of Job Satisfaction in Organizational Leadership. *State and Local Government Review, 36*(2), 130–39.

Dehon, C., Weems, C., Stickle, T., Costa, N., & Berman, S. (2005). A Cross-Sectional Evaluation of the Factorial Invariance of Anxiety Sensitivity in Adolescents and Young Adults. *Behaviour Research and Therapy*(43), 799-810.

Delmas, C. (2015, January). The Ethics of Government Whistleblowing. *Social Theory and Practice, 41*(1), 77-105. doi:10.5840/soctheorpract20154114

Deluga, R. J. (1990). The Effects of Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 191-203.

Demir, N. (2008). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Adalet ile İlişkiisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Öneri, 8*(30), 195-205.

Demircan, A. S. (2007, Mart). Sarbanes Oxley (2002) Yasası ve Bağımsız Denetime Etkileri. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavram :Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi, 10*(2), 139-150.

Demirtas, O. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *J Bus Ethics, 126*, 273–284. doi:10.1007/s10551-013-1950-5

Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde Olumsuz Durumları İfşa Etmenin Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Yıldırma Algısının Moderatör Rolü. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 136-156.

Dinh, J. E., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*, 36–62.

DLA Piper Global Law Firm. (2015, Ekim 19). *Global Differences: The Cultural Context.* DLA PIPER: www.dlapiper.com adresinden alındı

Dursun, Y., & Kocagöz, E. (2010, Ocak-Temmuz). Yağısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(35), 1-17.

Eghbal, B. (2015). *France - Whistleblowing – An employer's guide to global compliance.* www.dlapiper.com. adresinden alındı

Eğriboyun, D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*, 17- 43.

Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D., & Fahrbach, M. C. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *J Bus Ethics, 128*, 635–651. doi:10.1007/s10551-014-2124-9

Ellis, K., & Zalabak, P. S. (2001). Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving. *Communication Quarterly, 49*(4), 382-398.

Emsley, D., & Kidon, F. (2007). The Relationship between Trust and Control in International Joint Ventures: Evidence from the Airline Industry. *Contemporary Accounting Research, 24*(3), 829-858. doi:10.1506/car.24.3.7

Eren, M. Ş., & Akyüz, B. (2014). Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 167-182.

Eren, S. S., & Yücel, R. (2010). İş Gerilimi, Yöneticiye Güven Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Resmi ve Resmi Olmayan Yönetim Kontrollerinin Önemi. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12*(3), 117-136. doi:10.4026/1303-2860.2010.153.x

Ersoy, H. (2012). Etkin Liderlik Konusunda Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetenlerin ve Yönetilenleirn Algılamaları ve Beklentileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(2), 119-131.

Ertong, G. (2011). Niklas Luhmann'ın Sosyal Sistemler Kuramı ve Güven Tartışmaları Bağlamında Sağlık Sistemi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2*(2), 3-24. doi:10.1501/sbeder_0000000032

Ertürk, A., & Dönmez, E. (2016). Relationship between Leadership Styles of School Principals and Whistleblowing Behaviors of Teachers. *Universal Journal of Educational Research, 4*(12A), 55-62. doi:10.13189/ujer.2016.041308

Esen , E., & Kaplan, H. A. (2012). İşletmelerde ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(2), 33-52.

Fadely, D. L., & Fadely, P. R. (1972). Leadership Styles: An Experimental Study to Determine the Comparative Effectiveness of Democratic and Autocratic Leadership in Adult, "Real World!'Groups. *The Southern Speech Communication Association*, (s. 1-19). Texas.

Fehr, R., Yam, K. C., & Dang, C. (2015). Moralized Leadership: The Construction and Consequences of Ethical Leader Perceptions. *Academy of Management Review*, 182–209. http://dx.doi.org/10.5465/amr.2013.0358 adresinden alındı

Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker Trust As A Socias Catalyst For Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology, 19*(6), 608-622.

Fettahlıoğlu, Ö. O., & Demir, S. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (ifşa etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-26.

Fu, W., & Deshpande, S. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *J Bus Ethics, 124*, 339–349.

Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthman, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 436- 449. doi:http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605

Genç, N. F. (2016, Şubat). Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güven İle İlişkisi ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği. İstanbul: T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı Basılmamış Yüksek Lisans tezi.

Gerçek, H. (2005, Aralık). Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi. *Madencilik, 44*(4), 29-38.

Gilligan, G. (2014, March). Whistleblowing Protections and Judicial Activism In The US Supreme Court. *Law and Financial Markets Review*, 4-7. doi:10.5235/17521440.8.1.4

Gils, S., Quaquebeke, N. V., Knippenberg, D., Dijke, M., & Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly, 26*, 190-203.

Gorham, J. (2015). *China- Whistleblowing – An employer's guide to global compliance* . www.dlapiper.com. adresinden alındı

Gorham, J. (2015). *Hong Kong - Whistleblowing – An employer's guide to global compliance.* www.dlapiper.com. adresinden alındı

Gökçay, E. (2011). Liderlik Tarzı, Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnglizce İşletme Anabilim Dalı Mnagement and Organization Bilim Dalı.

Guenzi, P., & Georges, L. (2010). Interpersonal trust in commercial relationships: Antecedents and consequences of customer trust in the salesperson. *European Journal of Marketing, 44*(1/2), 114-138. https://doi.org/10.1108/03090561011008637 adresinden alındı

Güçel, C., Tokmak, İ., & Turgut, H. (2012). The Relationship of the Ethical Leadership Among The Organizational Trust, Affective Commitment and Job Satisfaction: Case Study of A University. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 4*(2), 101-110.

Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüİşletmeAnabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Hall, M. A., Dugan, E., Zheng, B., & Mıshra, A. K. (tarih yok). Trust in Physicians and Medical Institutions:What Is It, Can It Be Measured,and Does It Matter? *Trust in Physicians and Medical Institutions*, 613-639.

Hall, M. A., Zheng, B., Dugan, E., Camacho, F., Kidd, K. E., Mishra, A., & Balkrishnan, R. (2002, September). Measuring Patients' Trust in Their Primary Care Providers. *Medical Care Research and Review, 59*(3), 293-318.

Heumann, M., Friedes, A., Cassak, L., Wright, W., & Joshi, E. (2014, Winter). The World of Whistleblowing. *Public Integrity, 16*(1), 25-51.

Ho, S. S., Li, A. Y., Tam, K., & Zhang, F. (2015). CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism. *J Bus Ethics, 127*, 351–370. doi:10.1007/s10551-013-2044-0

Hoffman, M. W., & Schwartz, M. S. (2015). The Morality of Whistleblowing: A Commentary on Richard T. De George. *J Bus Ethics, 127*, 771–781. doi:10.1007/s10551-014-2186-8

Hoogh, A. H., Greer, L. L., & Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly, 26*, 687-701. www.elsevier.com/locate/leaqua adresinden alındı

Hoogh, A. H., Hartog, D. N., Koopman, P. L., Thierry, H., Berg, P. T., Weide, J. G., & Wilderom, C. P. (2005). Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly, 16*, 17–38. doi:10.1016/j.leaqua.2004.10.001

Hoxha, A. (2015). Empowerment and Trust as Mediators of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Effectiveness. *European Journal of Economic and Political Studies, 8*, 43-60.

Hoyt, C. L., & Price, T. L. (2015). Ethical Decision Making and Leadership: Merging Social Role and Self-Construal Perspectives. *J Bus Ethics, 126*, 531–539. doi:10.1007/s10551-013-1974-x

https://scholar.google.com.tr. (2018,Haziran). https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&lr=lang_tr&as_sdt=0%2C5&q=%22whistleblowing%22+%22if%C5%9Fa%22&btnG= adresinden alındı

https://scholar.google.com.tr. (2018,Haziran). https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&lr=lang_tr&as_sdt=0%2C5&q=%22whistleblowing%22+%22bilgi+u%C3%A7urma%22&btnG= adresinden alındı

https://scholar.google.com.tr. (2018,Haziran). https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&lr=lang_tr&as_sdt=0%2C5&q=%22whistleblowing%22+%22sorun+bildirme%22&btnG= adresinden alındı

Huda, S. U. (2014, October). Autocratic Leadership in Nursing. *i-manager's Journal on Nursing, 4*(3), 25-29.

ILO Uluslararası Çalışma Örgütü. (2016, Aralık 7). *ILO Uluslararası Çalışma Örgütü*. ILO Türkiye Ofisi: http://www.ilo.org/ankara/conventions-ratified-by-turkey/WCMS_377301/lang--tr/index.htm adresinden alındı

Jackson, D., Peters, K., Andrew, S., Edenborough, M., Halcomb, E., Luck, L., Wilkes, L. (2010). Trial and Retribution: A Qualitative Study of Whistleblowing and Workplace Relationships In Nursing. *Contemporary Nurse, 36*(1-2), 34-44.

Jalava, J. (2003). From Norms to Trust The Luhmannian Connections between Trust and System. *European Journal of Social Theory, 6*(2), 173–190.

Jo, N. Y., Lee, K. C., Lee,, D. S., & Hahn, M. (2015). Empirical Analysis of Roles of Perceived Leadership Styles and Trust on Team Members' Creativity: Evidence From Korean ICT Companies. *Computers in Human Behavior, 42*, 149-156. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.03.015

Jones, D. (2012). Does Servant Leadership Lead to Greater Customer Focus and Employee Satisfaction? *Business Studies Journal, 4*(2), 21-35.

Jones, D., & Rudd, R. (2008). Transactional, Transformational, or Laissez-Faire Leadership: An Assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders' (Deans) Leadership Sytles. *Journal of Agricultural Education, 49*(2), 88-97.

Kalaycı, N. (2017). Haber Uçurma (Whistleblowing) Kavramının Kurumsal Etikle İlişkisi: Rehabilitasyon Merkezi Örneği. Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (5 b.). İstanbul: Asil Yayın.

Kanste, O., Miettunen, J., & Kyngas, H. (2006). Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses. *JAN: Research Methodology,* 201-212.

Kanten, P. (2012, Ağustos). İş Görenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Doktora Tezi.

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

Katz, M., Van, H. L., & Lopez, Y. P. (2012, Summer). Whîstleblowing in Organizations: Implications From Litigation. *SAM Advanced Management Journal*, 4-17.

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

Kılıç, E. (2015). Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven - Bir Uygulama. Erzincan: T.C. Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kılınç, A. Ç. (2010, Ocak). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeyleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Örgütsel Güven ve Yıldırma Arasındaki İlişki. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kızıltaş, A. (2015). İzmir İli İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Bilgi Uçurma ve Örgütsel Bağlılık İlişkileri. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Koç, E. (2017). Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Whistleblowing (iFŞA) Davranışı Üzerine Bir Araştırma. KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Koç, H., & Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12*(1), 46-57.

Kovac, J., & Jesenko, M. (2010). The Connection Between Trust and Leadership Styles in Slovene Organizations. *JEEMS, 1*, 9-33.

Kramer, R. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annu. Rev. Psychol, 50*, 569- 598.

Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). *Trust and Distrust In Organizations : Dilemmas and Approaches.* New York: Russell Sage Foundation.

Lapierre, L. M. (2007). Supervisor Trustworthiness and Subordinates' Willingness to Provide Extra-Role Efforts. *Journal of Applied Social Psychology, 37*(2), 272–297.

Lawton, A., & Pa´ez, I. (2015). Developing a Framework for Ethical Leadership. *J Bus Ethics, 130*, 639–649. doi:10.1007/s10551-014-2244-2

Lewis, D. J., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces, 63*(4), 967-985. 06 16, 2017 tarihinde http://www.jstor.org/stable/2578601 adresinden alındı

Liu, S.-m., Liao, J.-q., & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *J Bus Ethics*, 131:107–119.

Liu, S.-m., Liao, J.-q., & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *J Bus Ethics, 131*, 107-119. doi:10.1007/s10551-014-2271-z

Lopez, Y. P., Lavan, H., & Katz, M. (2014). Whistleblowing in Organizations: A Logit Analysis of Litigated Cases. *J. Workplace Rights, 17*(4), 283-302. doi:http://dx.doi.org/10.2190/WR.17.3-4.c

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Lowry, P. B., Moody, G. D., Galletta, D. F., & Vance, A. (2013). The Drivers in the Use of Online Whistle-Blowing Reporting Systems. *Journal of Management Information Systems, 30*(1), 153-189. doi:10.2753/MIS0742-1222300105

Lu, X. (2014). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Cognitive and Affective Trust. *Society for Personality Research, 42*(3), 379-390. doi:http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.3.379

Luhmann, N. (200). Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. G. Diego içinde, *Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives* (s. 94-107). Oxford: University of Oxford.

Luhmann, N. (2013). *Theory of Society* (Cilt 2). California: Stanford University Press. doi:1323081

Luhmann, N., & Behnke, K. (1994). Speaking and Silence. *New German Critique, 61*, 25-37. http://www.jstor.org/stable/488619 adresinden alındı

Luhmann, N., & Fuchs, S. (1994, Jul.). "What is the Case?" and "What Lies behind It?" The Two Sociologies and the Theory of Society. *Sociological Theory, 12*(2), 126-139. http://www.jstor.org/stable/201859 adresinden alındı

Luthar, H. K. (1996). Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs. Democratic Managers. *Sex Roles, 35*(5/6), 361.

MacGregor, J., Robinson, M., & Stuebs, M. (2014, March). An Effective Whistleblowing Environment. *Strategic Finance*, 35-40.

Magotsch, M. (2015). *Germany - Whistleblowing – An employer's guide to global compliance.* www.dlapiper.com. adresinden alındı

Mahajan, R., & Sharma, V. (2014, November). Why Viigilance Matters! *Human Capital*, 38-41. www.humancapitalonline.com adresinden alındı

Makowsky, M., & Wang, S. (2018). Embezzlement, Whistleblowing, and Organizational Architecture: An Experimental Investigation. *Journal of Economic Behavior & Organization*(147), 58-75.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). Ab Integrative Model of Organizational Trust. *Academy ol Management Review, 20*(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Acedemy of Management Journal, 38*(1), 24-59.

McGreg, E. B. (2007). The Trust Problem. *Journal of Policy Analysis and Management, 26*(2), s. 431-442. doi:10.1002/pam.20258

McKnight, H. D., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *The Academy of Management Review, 23*(3), 473-490. http://www.jstor.org/stable/259290 adresinden alındı

Mercan, N. (2015). Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 7*(2).

Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları.* Ankara: Detay Anatolia Akedemik Yayıncılık Ltd. Şti.

Mileti, B. (2014). Why Dodd-Frank's Whistleblower Provision Blows: Its Failure to Protect Overseas Whistleblowers. *The Journal of Corporation Law, 40*(1), 260-274.

Mineo, D. (2014). The Importance of Trust in Leadership. *Research Management Review, 20*(1), 1-6.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality Of Trust. *Trust In Organizations*, 261-287. University of Michigan's School of Business Administration.

Mishra, A. K. (2002). Trust in the Balance. *Human Resource Planning*, 57.

Mishra, A., & Mishra, K. (1994). The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management, 33*(2), Pp. 261.

Mishra, A., Mishra, K., & Grubb, W. (2015). Reducing Turnover in Franchise-Based Small Business Organizations: The Role of Trust, Justice and Commitment. *Small Business Institute, 11*(1), 6 - 23.

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication, 51*(2), 183–202. doi:10.1177/2329488414525399

Mızrak, Ö. (2016, Temmuz 27). *İşçinin Bilgi Uçurmasinin (Whistleblowing) İş Hukuku Kapsaminda Değerlendirilmesi.* aralık 7, 2016 tarihinde Mondag : http://www.mondaq.com/turkey/x/513956/Whistleblowing/inin+Bilgi+Uurmasinin+Whistleblowing+Hukuku+Kapsaminda+Deerlendirilmesi adresinden alındı

Moors, G. (2012). The effect of response style bias on the measurement of transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(2), 271–298. doi:http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2010.550680

Nayır, D. Z. (2012). *Kurumsal Etik ve WHISLEBLOWING* (1 b.). İstanbul: Pozitif Yayınları.

Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance. *J Bus Ethics, 127*, 165–176. doi:10.1007/s10551-013-1997-3

Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the Cognitive and Affective Trust-Based Mechanisms Underlying the Relationship Between Ethical Leadership and Organisational Citizenship: A Case of the Head Leading the Heart? *J Bus Ethics, 123*, 113–123. doi:10.1007/s10551-013-1803-2

Nisar, T., Prabhakar, G., & Torchia, M. (2018). Whistleblowing: When Do Employees Act To 'Blow The Whistle'? *Organizational Dynamics*, 1-6.

O'Dowd, A., Hayes, J., & Cohen, D. (2010, May 22). Whistle While You Work. *BMJ*, 1110-1113. bmj.com archive adresinden alındı

O'Sullivan, P., & Ngau, O. (2014, October). 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, 23*(4), 401-415.

Onorato, M., & Zhu, J. (2014, Winter). An Empirical Study on the Relationships between Authentic Leadership and Organizational Trust by Industry Segment. *SAM Advanced Management Journal*, 26-39.

O'Shea, S. (2000). The Changing Composition Off Leadership. *Financial Executive*, 35-39.

Öncüoğlu, B. (2013, Eylül). Otantik Liderlik Tarzının Yöneticiye Güven ve İşe Tutkunluk Aracı Değişkenleri Yoluyla Performans Üzerine Etkisi. Ankara: Middle East Technical University the Graduate School of Social Sience The Degree of Master of Science in the Department of Industrial and Organizational Psychology.

Özbek, M. F. (2011). Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgğte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16*(1), 231-248.

Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(2), 151-168.

Özdemir, N. E. (2015). Whistleblowing (Bilgi İfşasının) Örgütsel Güvene Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması. Dumlupınar Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özkara, Z. U. (2011). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışları ile Lidere Duyulan Güven Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimelr Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özmen, Ö. (2016, Temmuz). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: AGT Ağaç San. ve Tic. A.Ş. Firmasında Bir Alan Araştırması. İstanbul: T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Enstitü Bilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özyiğit, P. (2012, Haziran). İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Müdürlerine Duydukları Güven ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. İstanbul: T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K., & Omurgonulsen, U. (2008). Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea,Turkey, and the U.K. *Journal of Business Ethics, 82*, 929–939. doi:DOI 10.1007/s10551-007-9603-1

Park, H., Rehg, M. T., & Lee, D. (2005). The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees. *Journal of Business Ethics, 58*, 387-403. doi:10.1007/S10551-004-5366-0

Paşa, Ö. (2015, Temmuz). Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Pawar, D. V. (2014). Styles of Leadership. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages, 2*(7), 12.

Pittroff, E. (2014). Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations. *J Bus Ethics, 124*, 399–412. doi:10.1007/s10551-013-1880-2

Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye Örgütsel Güven.* Ankara: Pegem.

Politis , J. (2004). Transformational and Transactional Leadership Predictors of the ‘Stimulant’ Determinants to Creativity in Organisational Work Environments. *Electronic Journal of Knowledge Management Volume, 2*(2), 23-34.

Politis, J. (2014). The Effect of e-Leadership on Organizastional Trust and Commitment of Virtual Teams. *Leadership*, 254-261.

Pope, K. S. (2015, Ocak 20). Steps to Strengthen Ethics in Organizations:Research Findings, Ethics Placebos, and What Works. *Journal of Trauma & Dissociation, 16*(2), 139-152. doi:10.1080/15299732.2015.995021

Pucetaite, R., Novelskaite, A., & Markünaite, L. (2015). The Mediating Role of Leadership Relationship in Building Organisational Trust on Ethical Culture of an Organisation. *Economics & Sociology, 8*(3), 11-31. doi:10.14254/2071-789X.2015/8-3/1

Pucic, J. (2015). Do as I Say (and Do): Ethical Leadership Through the Eyes of Lower Ranks. *J Bus Ethics, 129*, 655–671. doi:10.1007/s10551-014-2190-z

Rast, D. E., Hogg, M. A., & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and Support for Autocratic Leadership. *Self and Identity, 12*(6), 635–649. doi:10.1080/15298868.2012.718864

RCN Publishing Company. (2008, Şubat 27). How to blow the whistle safely. *Nursing Standart, 22*(25), 24.

Resick, C. J., Hargis, M. B., Shao, P., & Dust, S. B. (2013). Ethical Leadership, Moral Equity Judgments, and Discretionary Workplace Behavior. *Human Relations, 66*(7), 951-972.

Riaz, M. N., Batool, N., Riaz, M. A., Shujaat, J. M., & Akhtar, M. (2013, July). Avoidant Decision Making Style in Laissez-Faire Leadership Style and Avoidant Conflict Management Style. *Pakistan Business Review*, 319-330.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar* (8 b.). (A. Öğüt, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Rosenfeld, L., & Plax, T. G. (2003). Personality Determinants of Autocratic and Democratic Leadership. *Speech Monographs*, 203-208.

Ruder, G. (2003, March). The Relationship Among Organizational Justice, Trust and Role Breadth Self-Efficacy. Virginia, Falls Church, ABD: Virginia Polytechnic Institute and State University.

Sağnak, M. (2017). Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior:The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 17*(4), 1101-1117. doi: 10.12738/estp.2017.4.0113

Samuels, J. A., & Pope, K. R. (2014, December). Are Organizations Hindering Employee Whistleblowing. *Journal of Accountancy*, 43-44.

Sarı, İ., Soyer, F., & Gülle, M. (2014). The role of perceived leadership behaviors as predictor of assertiveness levels in individual sport athletes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 152,* 446 – 450.

Sarıoğlu, S. U., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6*(1), 122-136.

Sayğan, S., & Bedük, A. (2013). Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28*(1), 1-23.

Schoorman, D. F., Mayer, R., & Davis, J. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review, 32*(2), 344-354. http://www.jstor.org/stable/20159304 adresinden alındı

Seifert, D. L., Stammerjohan, W. W., & Martin, R. B. (2014). Trust, Organizational Justice, and Whistleblowing: A Research Note. *Behavioral Research in Accounting, 26*(1), 157-168. doi:10.2308/bria-50587

Seppanen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring Inter-Organizational Trust—A Critical Review of the Empirical Research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management, 36,* 249 – 265.

Shapiro, D. L., Buttner, H. E., & Barry, B. (1994). Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy? *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 58*(3), 346-368.

Shapiro, S. P. (1987). The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology, 93*(3), 623-658. http://www.jstor.org/stable/2780293 adresinden alındı

Sharif, M., & Scandura, T. (2014). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement. *J Bus Ethics, 124*, 185–196. doi:10.1007/s10551-013-1869-x

Soeken, D. (2014, January 2). Whistle-Blowers Have a Tough Time. *Nature*, 26.

Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2009, Summer). The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment. *Human Resource Development Quarterly, 20*(2), 147-167. doi:10.1002/hrdq.20013

Spinelli, R. J. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment. *HOSPITAL TOPICS: Research and Perspectives on Healthcare, 8*(2), 11-18.

Sprinks, J. (2013, July). Calls for Whistleblowing Lead and Standardised Policy at Every Trust. *Nursing Standart, 27*(44), 10-11.

Su, S.-H., Kan, C., & Yang, H.-L. (2010). Cross-Cuştural Difference and Accounting Ethics: An Empirical Study For Accounting Students. *International Journal of Organizational Innovation*, 161-185.

Şad, S. N., & Nalçacı, Ö. İ. (2015, Nisan). Öğretmen Adaylarının Eğitimde Bilgi ve İletişim Teknolojilerini Kullanmaya İlişkin Yeterlilik Algıları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11*(1), 177-197.

Şengül, D. G. (2018). Ortaöğretim Kurumlarında Görülen Bilgi Uçurma Süreci ve Bilgi Uçurma Nedenlerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. Uşak Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şevik, M. K. (2012, Eylül). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki. İstanbul: T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Tabak, A., Kızıloğlu, A., & Polat, M. (2010). Türkiye'de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(2), 1-15.

Tabak, A., Kızıloğlu, A., & Polat, M. (2010). Türkiye'de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(2), 1-15.

Tabak, A., Sığrı, Ü., & Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*(67), 213-246.

Taiwo, S. F. (2015, May). Effects of Whistle Blowing Practices on Organizational Performance in the Nigerian Public Sector: Empirical Facts from selected Local Government in Lagos & Ogun State. *Journal of Marketing and Management, 6*(1), 41-61.

Takma, Ç., & Atıl, H. (2006). Bootstrap Metodu ve Uygulanışı Üzerine Bir Çalışma 2. Güven Aralıkları, Hipotez Testi ve Regresyon Analizinde Bootstrap Metodu. *Ege Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi, 43*(2), 63-72.

Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology, 143*(1), 45–66.

Tariq, A. (2017, April). Impact of Ethical Leadership on Whistle Blowing Intentions with a Mediating Role of Moral Attentiveness and Moderating Role of Collectivism. Islamabad: Capital University of Sicience & Technology Department of Management & Social Sciences.

Taş, F. (2015). Özel ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin İzharcılık (Whistleblowing) Tutumları Üzerine Bir Çalışma. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Teyfur, M., Beytekin, O. F., & Yalçınkaya, M. (2013). İlköüretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği). *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*, 84-106.

TMMOB Makina Mühendisleri Odası. (2018). *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği.* Ankara: Makina Mühendisleri Odası.

Tu, Y.-T., Wang, C.-M., & Chang, H.-C. (2012). Corporate Brand Image and Customer Satisfaction on Loyalty: An Emprical Study of Starbucks Coffee in Taiwan. *Journal of Social and Development Sciences, 3*(1), 24-32.

Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26*(2), 143-155.

Türk Dil Kurumu. (2016, Mart 11). *T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu*. http://www.tdk.gov.tr/: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56e32f82763d12.81606563 adresinden alındı

Tütüncü, K. (2013). Demokratik ve Özerk Bireyin Yetişmesi: Jean-Jacques Rousseau'nun Emile'inden Neler Öğrenebiliriz? *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(2), 303-327.

Uslu, O., & Ardıç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 15*(2), 313-338.

Uyar, S., & Yelgen, E. (2015, Ocak). Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 13*(1), 85-106. doi:Doi: http://dx.doi.org/10.11611/JMER412

Uyar, S., & Yelgen, E. (2015). Bilgi İfşası (Whistlebowing) ve Denetim. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 85-106.

Uzun , O. (2011, Ağustos). Liderlik Stilleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Adanmışlık Arasındaki İlişki. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler EnstitüsüEğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi .

Ülker, G. (2008). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Yönetici ve Örgüte Duyulan Güven Üzerindeki Etkisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(16), 188-208.

Ünsar, A. S., & Oran, F. Ç. (2018). Presenteeismin İşe Bağlılık Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *VIII. International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series* (s. 40-46). Plovdiv / Bulgaria: University of Agribusiness and Rural Developmen&University "St. Kliment Ohridski" Faculty of Economi.

Ünsar, S. (2014). *Leadership and Communication A case from Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey.* Almanya: Springer.

Vandekerckhove, W., & Lewis, D. (2012). The Content of Whistleblowing Procedures: A Critical Review of Recent Official Guidelines. *J Bus Ethics, 108*, 253–264. doi:10.1007/s10551-011-1089-1

Vanderkerckhove, W. (2006). *Whistleblowing and Organizational Social Responsibility A Global Assessment.* (P. D. Crowther, Dü.) England: Ashgate Publishing Limited.

Verschoor, C. C. (2012, November). Retaliation for Whistleblowing Is on the Rise. *Strategic Finance*, 13-14.

Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P., & Bromiley, P. (2008). Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory. *Soc Indic Res, 88*, 563-575.

Viorescu, R., & Nemtoi, G. (2015). Ethics in Public Administration. Case Sudy – Romania. *The USV Annals of Economics and Public Administration, 1*(15), 271-277.

Vliert, E. V. (2006, January). Autocratic Leadership Around The Globe Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture? *Journal of Cross-Cultural Psychology, 37*(1), 42-59. doi:10.1177/0022022105282294

Vries, M. K. (2007). *İşletmelerde Liderlik Davranışı Liderliğin Gizemi.* (Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Vugt, M. V., Jepson, S. F., Hart, C. M., & Cremer, D. D. (2004). Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*, 1-13.

Vupa, Ö., & Alma, Ö. G. (2008). Doğrusal Regresyon Çözümlemesinde Çoklu Bağlantı Probleminin Sapan Değer İçeren Küçük Örneklemlerde İncelenmesi. *SÜ Fen Edebiyat Fakültesi Fen Dergisi*(31), 97-107.

Wahn, J. (1993). Organizational Dependence and the Likelihood of Complying with Organizational Pressures to Behave Unethically. *Journal of Business Ethics, 12*, 245-251.

Wang, C.-J., Tsai, H.-T., & Tsai, M.-T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management, 40*, 79-89.

Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacyand Self-Impact as Mediators.

Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing, 116(3), 751-767. doi:10.2466/01.07.PR0.116k29w9

Waples, C. J., & Culbertson, S. S. (2011, May). Best-Laid Plans: Can Whistleblowing on Project Problems Be Encouraged? *Academy of Management Perspectives*, 80-82.

Watts, L., Ness, A., Steele, L., & Mumford, M. (2018). Learning From Stories of Leadership: How Reading About Personalized and Socialized Politicians Impacts Performance on An Ethical decision-making simulation. *The Leadership Quarterly*(29), 276-294.

Wen, P., & Chen, C. (2016). How Does Ethical Leadership Influence Employees' Whistleblowing Intention? Evidence From Chine. *Social Behavior and Personality, 44*(8), 1255-1266.

Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M., & Werner, J. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review, 23*(3), 513-530. http://www.jstor.org/stable/259292 adresinden alındı

Wozır, F. M. (2018). Örgütsel Kültürün ve Otantik Liderliğinin Bilgi İfşa Etme Etkisi: Türkiye ve Etiyopya Karşılaştırması. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.

Wu, L. Z., Kwan, H. K., Yim, F. H.-K., Chiu, R. K., & He, X. (2015). CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *J Bus Ethics, 130*, 819–831. doi:10.1007/s10551-014-2108-9

Yaman, S., & Köksal, M. S. (2014). Fen Öğrenmede Zihinsel Risk Alma ve Yordayıcılarına İlişkin Algı Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Fen Eğitimi Dergisi, 11*(3), 119-142.

Yanık, O. (2014). Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi.

Yardımcı, A. (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Pazar Araştırmalarında Kullanımı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi.

Yarmacı, N. (2018). İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46*, 74-85. http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme adresinden alındı

Yazıcıoğlu, A. (2015, Haziran). Eğitimcilerde Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (Bursa Örneği). Bursa: T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı Basılmaış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, B. (2014). *6098 Sayılı Borçlar Kanunu'nda İşçi Hakları ve İş Kanunu Karşılaştırması.* Bursa: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı. 12 7, 2016 tarihinde https://www.csgb.gov.tr/media/2009/bayramyildirim.pdf adresinden alındı

Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim ve Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi.

Yılmaz, E. (2017). Akademisyenlerde Örgütsel Ustalık, Etiksel İfşa Arasındaki ve İşten Ayrılma Niyetı Arasındakı İlişki. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı Basılmamış Doktora Tezi.

Yılmaz, K. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Farkındalık ve Örgütsel Güven Algıları ile Okulların Örgütsel Etkililik Düzeyleri . Aydın: T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Basılmamış Yüksek Lisans Tezi .

Yılmaz, N. (2015). Kadın Girişimciliğinde Yönetsel Etik Değerler ve İfşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma. Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, V., & Varol, S. (2015, Nisan). Hazır Yazılımlar ile Yapısal Eşitlik Modellemesi:. *AMOS, EQS, LISREL*(44), 28-44.

Yılmaz, Y., & Yılmaz, Y. (2005). Parametrik Olmayan Testlerin Pazarlama Alanındaki Araştırmalarda Kullanımı: 1995-2002 Arası Yazın Taraması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*(3), 177-199.

Yolaç, S. (2011). Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider üye Etkileşiminin Rolü. *Öneri, 9*(36), 63-72.

Young, J. T. (2009). The Newcomer's Path to Trust: Trust-Building Strategies, Experienced Trust, and Employee Engagement among Newly-hired Employees. Washington: University of Washington Program Authorized to Offer Degree:Department of Communication A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.

Yukongdi, V. (2010, April). A study of Thai employees' preferred leadership style. *Asia Pacific Business Review, 16*(1), 161–181.

Zakaria, M. (2015). Antecedent Factors of Whistleblowing in Organizations. *Procedia Economics and Finance*(28), 230 – 234.

Zalabak, P. S. (2011). A Matter of Trust. *Communication World*, 17-21.

Zalabak, P. S., & Morreale, S. P. (2011). Building High - Trust Organizations. *Leader to Leader*, 39-45.

Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly, 17*(2), 229-239. http://www.jstor.org/stable/2393957 adresinden alındı

Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad : Knowledge, Trust, and Power.* New York: Oxford University Press.

Zhu, W., He, H., Treviño, L., Chao, M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly, 26*, 702-718.

Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: the mediating role of organisational justice. *Journal of Clinical Nursing*, 2115-2124.

EKLER

EK-1 : ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Bu anketin amacı, yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel güven ve etik dışı davranışların ifşasına (whistleblowing) etki düzeylerinin tespit edilmesidir. Anket, Trakya Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan bir doktora tez çalışması kapsamında uygulanmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar yalnız akademik amaçlarla kullanılacak olup, kurum adı kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anket sorularına verdiğiniz samimi cevaplardan ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. A. Sinan ÜNSAR Öğr. Gör. Feyza Çağla ORAN

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		
1	KAÇ YAŞINDASINIZ?	
2	CİNSİYETİNİZ ?	KADIN ( ) ERKEK ( )
3	ÖGRENİM DURUMUNUZ?	İLKOKUL ( ) ORTAOKUL ( ) LİSE ( ) 2 YILLIK YÜKSEKOKUL ( ) LİSANS ( ) LİSANSÜSTÜ ( )
4	ŞU ANKİ GÖREVİNİZ?	
5	BU İŞYERİNDE KAÇ YILDIR ÇALISMAKTASINIZ?	
6	MEDENİ DURUMUNUZ?	EVLİ ( ) BEKAR ( )
7	YETİŞME ÇAĞINIZDA (7–19 YAŞLARI ARASINDA) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?	KÖY ( ) BELDE/BUCAK ( ) İLÇE ( ) İL ( ) BÜYÜK ŞEHİR ( )
8	ŞU AN HANGİ SEKTÖRDE GÖREV YAPIYORSUNUZ	

	(Aşağıdaki soruları birim yöneticinizi düşünerek cevaplayınız)	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Kısmen Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Kısmen Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak kendisi karar verir.					
2	Tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplar.					
3	Yaptığınız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.					
4	Gerektiğinde katı kurallar uygular.					
5	Yapılacak işleri önceden planlar.					
6	Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır.					
7	İş yerindeki sorunlara çözüm bulur.					
8	Yetersiz işleri eleştirir.					
9	Standart kural ve kaidelere uymanızı ister.					
10	Kararları sizin katılımınızla alır.					
11	Her konuda itiraz kabul eder.					
12	Tekliflere açıktır.					
13	Sizin inanç ve duygularınızı dikkate alır.					
14	Kişisel problemlerinize yardımcı olur.					
15	Nerede hata yapıyorsanız açıkça söyler.					
16	Sizinle konuştuktan sonra görevlerinizde değişiklik yapar.					
17	Eleştiriye açıktır.					
18	Daha fazla üretken olmanız için sizi teşvik eder.					

	(Aşağıdaki soruları birim yöneticinizi düşünerek cevaplayınız)	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Kısmen Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Kısmen Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
19	Sizin memnuniyetiniz ve tatmininiz için samimi çaba gösterir.					
20	Sizi işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görür.					
21	İşyerinizin hedefleri ve ulaşılan sonuçları konusunda sizi bilgilendirir.					
22	İşyerinizin sağladığı eğitim olanaklarına katılmanıza destek olur.					
23	Çalışırken sizi tamamen serbest bırakır.					
24	Yeni fikirlerin önce astlarından gelmesini bekler.					
25	Yetki devri yapar.					
26	İşlerinizi yaparken inisiyatif kullanmanıza izin verir.					
27	Tüm çalışanlara aynı şekilde davranır.					
28	İlişkileriniz iş dışında da devam eder.					
29	Yaptığınız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde sizi över ve takdir eder.					
30	Yaptığınız işlere saygı duyar.					
31	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, iş görenlerin önerilerini dikkate alır.					
32	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, etik standartları ihlal eden iş görenlere yaptırım uygular.					
33	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, özel hayatını etik tarzda yürütür.					
34	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, çalışanların fikirleriyle yakından ilgilenir.					
35	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, adil ve dengeli kararlar verir.					
36	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, güvenilir bir kişidir.					
37	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, çalışanlarla iş etiği ve ya değerlerini tartışır.					
38	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, işlerin etik bakımdan doğru biçimde nasıl yapılacağına ilişkin örnekler ortaya koyar.					
39	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, başarıyı sadece sonuçlarla değil, aynı zamanda başarıya giden yolla da değerlendirir.					
40	Bu kurumda bağlı olduğum ilk yöneticim, karar verirken "yapılacak doğru şey nedir?" diye sorar.					

Tamamladıysanız sonraki sayfaya geçebilirsiniz

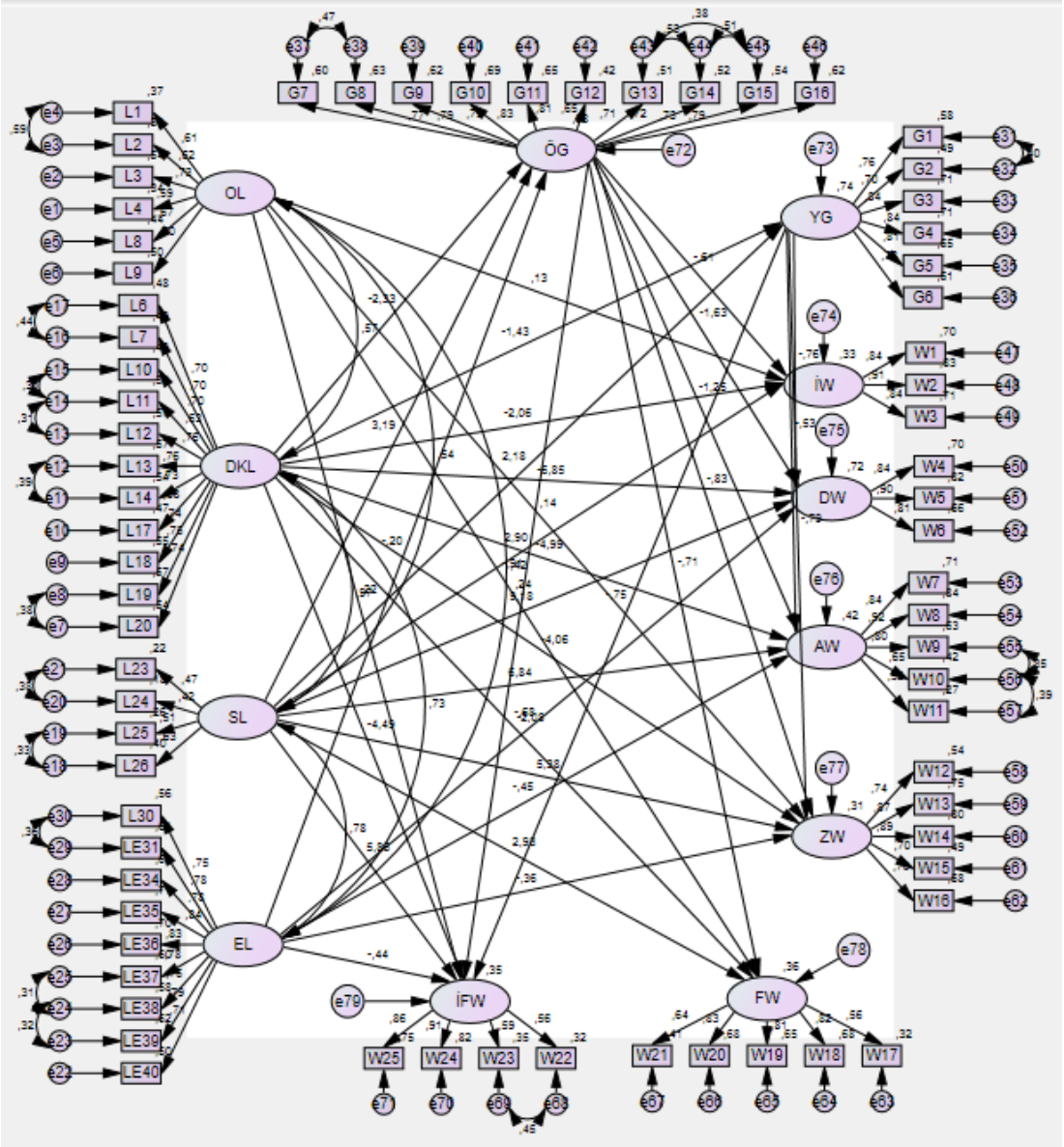
	GÜVEN	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Birim yöneticimin bana cana yakın ve arkadaşça davrandığını düşünüyorum					
2	Eğer bir hata yaparsam birim yöneticim affetmeye ve unutmaya hazırdır					
3	İşimde bir zorlukla karşılaştığımda birim yöneticimin bana yardım edeceğine inanıyorum					
4	Birim yöneticimin bana karşı adil davrandığına inanıyorum					
5	Birim yöneticimle iş problemlerini konuşurken kendimi rahat hissediyorum					
6	Birim yöneticim kendisi ile konuştuğum konuları ileride bana karşı kullanmaz					
7	Birimimizdeki çalışanların birbirlerine karşı dürüst davrandıklarını düşünüyorum					
8	Birimimizdeki çalışanların birbirlerine duydukları güven düzeyi yüksektir					
9	Birimimizde çalışanlar işle ilgili problem yaşayan arkadaşlarına yardım ederler					
10	Birimimizde çalışanların birbirine güvendiklerini düşünüyorum					
11	Birimimizdeki çalışanlar paylaştıkları sırları kesinlikle başkalarına açıklamazlar					
12	Birimimizde çalışanlar birbirleriyle özel durumlarını paylaşabilirler					
13	Kurumumuzun üst yönetimi çalışanlarını önemser					
14	İşletmemizin üst yönetimi güvenilirdir					
15	Üst yönetimin çalışanlara verdiği sözleri yerine getirdiğini düşünüyorum					
16	Bu kurumda çalışanlar birbirlerinin arkasından iş çevirmezler					

Tamamladıysanız sonraki sayfaya geçebilirsiniz

	(Aşağıdaki soruları çalıştığınız kurumda karşılaşabileceğiniz etik dışı durumları düşünerek cevaplayınız)	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Kısmen Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Kısmen Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Hatayı kurum içindeki ilgili kişilere rapor ederim					
2	Olaydan üst yönetimin haberdar olmasını sağlarım					
3	Olayı kişinin yöneticisine bildiririm					
4	Hatayı kurumun dışındaki ilgili kişilere rapor ederim					
5	Kurumun dışındaki mercilere bilgi veririm					
6	Şirket dışında ilgili geniş kitlelerin olayı öğrenmesini sağlarım					
7	Kendi adımı da belirterek olayı rapor ederim					
8	Kendim hakkında detaylı bilgi vererek olayı rapor ederim					
9	Olayı rapor ederken kimliğimi açıklarım.					
10	Olayı rapor ederken olası sonuçlarını göze alırım.					
11	Olayı rapor ederken kurum içinden gelebilecek misillemelerin farkındayım.					
12	Olayı uydurma bir isimle rapor ederim					
13	Olayı rapor ederim ama kendim hakkında bir bilgi vermekten kaçınırım					
14	Olayı rapor ederken kimliğimi gizlerim.					
15	Olayı rapor ederken işim ile ilgili yoğun kaygı duyarım.					
16	Olayı rapor ederken kimliğimin ortaya çıkmaması için gerekli tedbiri alırım.					
17	Olayı duyurmak için resmi yolları kullanırım					
18	Olayı mevcut prosedürlere uygun olarak rapor ederim					
19	Olayı duyururken otoriteyi dikkate alırım.					
20	Olayı hukuka uygun şekilde yazılı olarak rapor ederim.					
21	Olayı raporlarken kurum içi oluşturulmuş ihbar mekanizmasının kullanılması taraftarıyım.					
22	Olayı resmi olmayan yollardan, sorunu çözebileceğine inandığım ve yakın olduğum iş arkadaşlarıma rapor ederim					
23	Hatayı güvendiğim ve sorunu çözebilme yetkisi olan bir kişiye resmi olmayan yollardan iletirim					
24	Olayı sosyal medya aracılığı ile arkadaşlarımla paylaşırım.					
25	Olayı doğrudan raporlamak yerine kurum içinde kulaktan kulağa yayarım.					

Katılımınız için teşekkür ederiz.

EK-2 : ALTERNATİF YAPISAL EŞİTLİK MODELİ



Yapısal Eşitlik	R^2
ÖG= -0,203*EL+3,189*SL-2,326*DKL	0,876
YG= 2,177*SL- 1,426*DKL	0,738
İFW= -0,253*EL+1,333*SL-1,309*DKL+0,224*OL-0,907*ÖG-0,752*YG	0,355
FW= 0,144*EL+0,67*SL-0,427*DKL+0,237*OL-0,709*ÖG	0,359
ZW= -0,196*EL+1,019*SL-1,007*DKL+0,142*OL-0,83*ÖG-0,789*YG	0,308
AW= -0,202*EL+1,708*SL-1,338*DKL-1,247*ÖG-0,529*YG	0,425
DW= -0,351*EL+2,332*SL-1,975*DKL-1,629*ÖG-0,759*YG	0,715
İW= 0,124*EL+0,944*SL-0,632*DKL+0,128*OL-0,613*ÖG	0,329

EK-3 : LİDERLİK ÖLÇEK İZİN MAİLİ

Re: liderlik ölçek izni

MT

Mithat Bülent Tokat <bulent.tokat@dpu.edu.tr>

4.02.2017 (Cmt), 18:10

Siz

Yanıtla

Bu iletiyi 7.09.2017 18:27 tarihinde ilettiniz

Ölçeği dipnot verme şartıyla tabii kullanabilirsin güzel bir konu başarılar dilerim.

3 Şubat 2017 15:40 tarihinde çağla oran <caglaoran@hotmail.com> yazdı:

> Sayın Bülent Hocam,
>
> Trakya Üniversitesinde İşletme Anabilim Dalında doktora öğrencisiyim. Liderlik tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına Etkisi (Whistleblowing) adlı tezimde, sizin 2005 yılında "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama" adlı danışmanlığını yapmış olduğunuz yüksek lisans tezinde kullanılmış olan liderlik ile ilgili ölçeği kullanmak için izninizi rica ediyorum.
>
> İlginize şimdiden teşekkür ederim.
>
> İyi günler dilerim.

EK-4 : ETİK LİDERLİK ÖLÇEK İZİN MAİLİ

Re: Etik Liderlik Ölçek İzni

M Muharrem Tuna <muharrem@gazi.edu.tr>
4.02.2017 (Cmt), 22:04
Siz

Yanıtla

4.02.2017 22:11 tarihinde yanıt verdiniz.

Sayın Oran,

Söz konusu ölçeği kaynak göstermek koşuluyla çalışmanızda kullanmanızda bir sakınca yoktur.

Başarılar dilerim.

Prof.Dr.Muharrem Tuna

3 Şub 2017 15:48 tarihinde "çağla oran" <caglaoran@hotmail.com> yazdı:

> Sayın Muharrem Hocam,
>
> Trakya Üniversitesinde İşletme Anabilim Dalında doktora öğrencisiyim. Liderlik tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına Etkisi (Whistleblowing) adlı tezimde, sizin 2012 yılında "Etik Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Antalya Örneği" adlı makalenizde kullandığınız etik liderlik ile ilgili ölçeği kullanmak için izninizi rica ediyorum.
>
> İlginize şimdiden teşekkür ederim.
>
> İyi günler dilerim.

EK-5 : ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEK İZİN MAİLİ

Re: Örgütsel Güven Ölçek İzni

PK

Pelin KANTEN <pelinkanten@comu.edu.tr>
6.02.2017 (Pzt), 14:06
Siz

Yanıtla

6.02.2017 16:43 tarihinde yanıt verdiniz.

Merhaba Feyza hanım,

Örgütsel güven ölçeğini tez çalışmanızda kullanabilirsiniz.

3 Şub 2017 Cum, saat 15:41 tarihinde çağla oran <caglaoran@hotmail.com> şunu yazdı:

> Sayın Pelin Hocam,
>
> Trakya Üniversitesinde İşletme Anabilim Dalında doktora öğrencisiyim. Liderlik tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına Etkisi (Whistleblowing) adlı tezimde, sizin 2012 yılında "İşgörenlerde işe adanmanın ve proaktif davranışların oluşumunda örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin önemi" adlı doktora tezinizde kullandığınız örgütsel güven ile ilgili ölçeği kullanmak için izninizi rica ediyorum.
>
> İlginize şimdiden teşekkür ederim.
>
> İyi günler dilerim.
>
> Öğr. Gör. Feyza Çağla ORAN

EK-6 : WHISTLEBLOWING ÖLÇEK İZİN MAİLİ

Re: Whistleblowing Ölçek İzni

DN Dilek Zamantili Nayır <dznayir@marmara.edu.tr>
3.02.2017 (Cum), 16:04
Siz

Yanıtla

Tabii ki kullanabilirsiniz Çağla hanım :)

Çalışmanızda başarılar dilerim ...

Saygılarımla/Mit freundlichen Grüssen/Best regards,

Prof. Dr. Dilek Zamantılı Nayır
Bölüm Başkanı/Abteilungsleiterin/
Head of Department

www.dileknayir.com.tr

Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi
Almanca İşletme Bölümü
Ressam Namık İsmail Sok. No:1
34180 Bahçelievler/İSTANBUL
Tel: 0 212 507 99 25
Faks: 0 212 677 74 03

Whistleblowing Ölçek İzni

ÇO çağla oran
3.02.2017 (Cum), 16:00
dznayir@marmara.edu.tr

Yanıtla

İzleme bayrağı. 03 Şubat 2017 Cuma tarihinde başlayacak. 03 Şubat 2017 Cuma tarihinde sona erecek.

Sayın Dilek Hocam,
Trakya Üniversitesinde İşletme Anabilim Dalında doktora öğrencisiyim. Liderlik tarzlarının Örgütsel Güven ve Etik Dışı Davranışların İfşasına Etkisi (Whistleblowing) adlı tezimde, sizin 2012 yılında "Kurumsal Etik ve Whistleblowing" adlı kitabınızda yer alan çalışmanızda kullandığınız whistleblowing ile ilgili ölçeği kullanmak için izninizi rica ediyorum.

İlginize şimdiden teşekkür ederim.
İyi günler dilerim.

Öğr. Gör. Feyza Çağla ORAN