T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ETİK İKLİM VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MELTEM BULUŞ

DOÇ.DR. SELMA AYTÜRE

AKSARAY 2019

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ETİK İKLİM VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MELTEM BULUŞ

DANIŞMAN

DOÇ.DR. SELMA AYTÜRE

AKSARAY 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren .....(….) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Meltem

Soyadı : BULUŞ

Bölümü : Bankacılık ve Finans

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Bankacılık Sektöründe Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Whistleblowing (Bilgi İfşası) Üzerine Etkisi

İngilizce Adı : The Effect of Ethical Climate and Organizational Trust on Whistleblowing in the Banking Sector

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Meltem BULUŞ

İmza: ……..

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ ONAY SAYFASI

Meltem BULUŞ tarafından hazırlanan "Bankacılık Sektöründe Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Whistleblowing (Bilgi İfşası) Üzerine Etkisi" başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Selma AYTÜRE — İmza

(Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Hülya BAKIRTAŞ

(Yönetim ve Bilişim Sistemleri Bölümü, Aksaray Üniversitesi)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet YÜCEL

(Bankacılık ve Finans Bölümü, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 30/05/2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..11..07..2019.....tarih ve 2019/28-14... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrenci

Meltem BULUŞ

İmza

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

İmza

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca, değerli deneyim ve bilgi birikimiyle benden desteğini esirgemeyen danışmanım sayın Doç. Dr. Selma AYTÜRE'ye emeği ve desteği için sonsuz teşekkür ederim.

Tezimin her aşamasında emeği olan, engin deneyimlerinden yararlandığm ve desteğini her zaman hissettiğim kıymetli hocam sayın Doç. Dr. Hülya BAKIRTAŞ'a, hayatımın her anında yanımda olan sonsuz sabrı ve desteği ile beni cesaretlendiren eşim Arş. Gör. Dr. G.Canberk Buluş'a, manevi destekleri için değerli aileme ve bu süreçte dünyaya gelerek hayatımı güzelleştiren kızım Beril'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

2019

Meltem BULUŞ

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ETİK İKLİM VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN WHISTLEBLOWING (BİLGİ İFŞASI) ÜZERİNE ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Meltem BULUŞ, Aksaray 2019

ÖZET

Bu çalışmada; banka çalışanlarının etik iklim ve örgütsel güven algılarının whistleblowing eğilimleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma amacıyla, Ankara ilindeki banka çalışanlarına literatür ışığında hazırlanan anketler uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Anket formunda yer alan demografik verilerin frekans dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların etik iklim algısı, örgütsel güven algısı ve whistleblowing eğilimlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere Bağımsız İki Grup T-Testi, Mann Whitney U Testi ve One-Way ANOVA analizleri kullanılmıştır. Son olarak etik iklim ve örgütsel güvenin whistleblowing üzerindeki etkilerini ölçmek için Basit Regresyon analizi yapılmıştır.

Banka çalışanlarının etik iklim ve örgütsel güven algıları ile whistleblowing eğilimlerinin demografik özelliklere göre nasıl farklılık gösterdiği incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre özel banka çalışanlarının etik iklim algısının, örgütsel güven algısının ve whistleblowing eğiliminin kamu bankalarında çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Ayrıca etik iklim ve örgütsel güvenin whistleblowing davranışına pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 115301, 115403, 115409

Anahtar Kelimeler : Whistleblowing, Etik İklim, Örgütsel Güven

Sayfa Adedi : 133

Danışman : Doç. Dr. Selma AYTÜRE

AKSARAY UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

The Effect of Ethical Climate and Organizational Trust on Whistleblowing in the Banking Sector

(M. A. Thesis)

Meltem BULUŞ, Aksaray 2019

ABSTRACT

In this study; The effects of ethical climate and organizational trust perceptions of bank employees on the whistleblowing tendencies were investigated. For the purpose of the research, surveys prepared in the light of the literature were applied to the bank employees in Ankara. SPSS 25.0 program was used to analyze the data. The frequency distributions of the demographic data in the questionnaire were examined. The Independent Two Group T-Test and One-Way ANOVA analyzes were used to determine whether the participants' ethical climate perception, organizational trust perception and whistleblowing tendencies differ according to demographic variables. Finally, simple regression analysis was conducted to measure the effects of ethical climate and organizational trust on whistleblowing.

It examined to how ethical climate, organizational trust perceptions and whistleblowing tendences of bank employees differ according to demographic characteristics of them. According to results of study, it was observed that there was a significant difference in the perception of ethical climate, perception of organizational trust, and whistleblowing of private banks employees according to public bank employees. In addition, ethical climate and organizational trust have a positive effect on whistleblowing behavior.

Science Code : 115301, 115403, 115409

Key Words : Whistleblowing, Ethical Climate, Organizational Trust

Page Number : 133

Supervisor : Doç. Dr. Selma AYTÜRE

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **viii**
İÇİNDEKİLER ..... **x**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xv**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xvi**
GİRİŞ **1**
KISIM I **3**
BÖLÜM I **3**
1. KAVRAMSAL PERSPEKTİFTEN ETİK VE ETİK İKLİM **3**
1.1. Etik Kavramı ve Kapsamı 3
1.2. İş Etiği Kavramı 5
1.3. İş Etiği İlkelerinin Özellikleri 7
1.3.1. Öğrenilebilir ve Kazanılır Olması 7
1.3.2. Paylaşılması ve Kapsaması 7
1.3.3. İçselleştirilmesi 8
1.3.4. Davranış Kalıpları İçermesi 8
1.3.5. Referans Niteliği Taşıması 8
1.3.6. Performans Değerleme ve Oto Kontrol Olanağı Verme 8
1.4. Etik İklim 9
1.5. Etik İklim Teorisi 11
1.5.1. Etik Kriterler Boyutu 12
1.5.1.1. Egoizm 12
1.5.1.2. Yardımseverlik 13
1.5.1.3. İlkelilik 13
1.5.2. Analiz Odağı Boyutu 13
1.5.2.1. Bireysel Odak 14

1.5.2.2. Yerel Odak 14
1.5.2.3. Evrensel Odak 14
1.6. Etik İklimin Sonuçları 14
1.7. Bankacılıkta Etik 15
1.7.1. Bankacılıkta Etik İhlaller 18
BÖLÜM II 24
2. ÖRGÜTSEL GÜVEN 24
2.1. Güven Kavramı 24
2.2. Güven Türleri 25
2.3. Örgütsel Güven 26
2.4. Örgütsel Güven Modelleri 30
2.4.1. Zand'ın Sarmal Güven Modeli 30
2.4.2. Mishra Güven Modeli 31
2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli 33
2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli 34
2.4.5. Cummings ve Bromiley Güven Modeli 35
2.4.6. Lewicki, McAllister ve Bies Güven-Güvensizlik Modeli 36
2.5. Örgütsel Güvenin Boyutları 39
2.5.1. Örgüte Güven 39
2.5.2. Yöneticiye Güven 40
2.5.3. Çalışanlar Arasında Duyulan Güven 42
2.6. Bankacılık Sektöründe Güven 42
BÖLÜM III 47
3. WHISTLEBLOWING 47
3.1. Whistleblowing (Bilgi İfşası) Kavramı 47
3.2. Whistleblowing Türleri 51
3.3. Whistleblowing Davranışını Etkileyen Faktörler 53
3.4. Whistleblowingin Etkileri 57
3.5. Dünyada Whistleblowing ve Whistleblower Koruma Yasaları 59
3.6. Bankacılıkta Whistleblowing 62
KISIM II 65
BÖLÜM IV 65
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 65
4.1. Araştırmanın Amacı 65

4.2. Araştırmanın Hipotezleri 65
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 67
4.4. Veri Toplama Süreci 67
4.5. Verilerin Analizi 68
BÖLÜM V 69
5. ANALİZ, BULGULAR ve DEĞERLENDİRME 69
5.1. Tanımlayıcı İstatistiki Bilgiler 69
5.1.1. Katılımcıların Özellikleri 69
5.1.2. Katılımcıların Etik İklim Algıları 71
5.1.3. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları 72
5.1.4. Katılımcıların Whistleblowing Eğilimleri 72
5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 73
5.3. Hipotez Testleri 73
SONUÇ VE ÖNERİLER 88
KAYNAKÇA 90
EKLER 110
EK-1 ETİK KURUL KARARI 110
EK-2 ANKET FORMU 113

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Etik İklim Modeli 12
Tablo 1.2 Dünya Bankalarında Yaşanan Etik İhlal Örnekleri 19
Tablo 1.3 Türkiye Bankalarında Yaşanan Etik İhlal Örnekleri 21
Tablo 3.1 Park vd. (2008)'e göre Whistleblowing Türleri 52
Tablo 5.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Analizi Sonuçları 70
Tablo 5.2 Katılımcıların Etik İklim Algıları 71
Tablo 5.3 Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları 72
Tablo 5.4 Katılımcıların Whistleblowing Eğilimleri 72
Tablo 5.5 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 73
Tablo 5.6 Etik İklim – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi 74
Tablo 5.7 Etik İklim – Medeni Durum İlişkisi Mann Whitney U Testi 74
Tablo 5.8 Etik İklim – Yaş İlişkisi Mann Whitney U Testi Sonuçları 75
Tablo 5.9 Etik İklim – Statü İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları 75
Tablo 5.10 Etik İklim – Bankacılık Sektöründeki Tecrübe İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları 76
Tablo 5.11 Etik İklim – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi 77
Tablo 5.12 Etik İklim – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Ortalama Farklılıkları 77
Tablo 5.13 Örgütsel Güven – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi 78
Tablo 5.14 Örgütsel Güven – Medeni Durum İlişkisi Mann Whitney U Testi 78
Tablo 5.15 Örgütsel Güven – Yaş İlişkisi Mann Whitney U Testi Sonuçları 79
Tablo 5.16 Örgütsel Güven – Statü İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları 79
Tablo 5.17 Örgütsel Güven – Bankacılık Sektöründeki Tecrübe İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları 80
Tablo 5.18 Örgütsel Güven – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi 81
Tablo 5.19 Örgütsel Güven – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Ortalama Farklılıkları 81
Tablo 5.20 Whistleblowing – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi 81
Tablo 5.21 Whistleblowing – Medeni Durum İlişkisi Mann Whitney U Testi 82

Tablo 5.22 Whistleblowing – Yaş İlişkisi Mann Whitney U Testi Sonuçları 82
Tablo 5.23 Whistleblowing – Statü İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları 83
Tablo 5.24 Whistleblowing – Bankacılık Sektöründeki Tecrübe İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları 84
Tablo 5.25 Whistleblowing – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi 84
Tablo 5.26 Kamu / Özel Banka Ayrımı için Gruplar Arasındaki Farklılıklar 85
Tablo 5.27 Etik İklimin Whistleblowing Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları 85
Tablo 5.28 Etik İklim Ölçeğinin Beta Katsayısı 85
Tablo 5.29 Örgütsel Güvenin Whistleblowing Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları 86
Tablo 5.30 Örgütsel Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı 86
Tablo 5.31 Hipotez Test Sonuçları 87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Zand'ın Sarmal Güven Modeli 31
Şekil 2 Shıcjey – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli 33
Şekil 3 Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli 34
Şekil 4 Cummings ve Bromiley Güven Matrisi 35
Şekil 5 Lewicki, McAllister ve Bies Güven – Güvensizlik Modeli 37

KISALTMALAR LİSTESİ

KALDER : Türkiye Kalite Derneği

PERYÖN : Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

TBB : Türkiye Bankalar Birliği

TED : Türkiye Etik Derneği

TEDMER : Türkiye Etik Değerler Merkezi

TÜRMOB : Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği

TÜSİAD : Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

GİRİŞ

İş yerlerinde görülen etik dışı davranışların etkisi, o iş yerinde çalışanların yanı sıra çevreye ve topluma yayılmaktadır. Bu etkinin büyüklüğü ve sonuçlarının yadsınamazlığı 1970'li yıllardan itibaren iş yerlerinde hissedilmeye başlanmıştır. Ancak o dönemde sektörel etik ilkeler ve mevcut yasalar arasında bu ihlalleri önlemeye çalışan ya da ifşa eden kişileri koruyacak düzenlemeler bulunmamaktadır. Bu nedenle gözlemlenen etik dışı ya da usulsüz eylemler karşısında çalışanlar görmezden gelmeyi ya da sessiz kalmayı tercih ediyordu. Çünkü ifşayı gerçekleştiren kişi için sonuçlar çok daha ağır olmaktaydı. Ancak 1980'li yıllarda ülkeler whistleblowing (bilgi ifşası) yasaları ile tanışmaya başladıktan sonra etik ihlallerin ifşa edilmesi toplum tarafından kabul görmeye başladı. Artan koruma yasaları ve sosyal adalet bilinci ile birlikte rüşvet, yolsuzluk, cinsel taciz, psikolojik şiddet ve ticari sırların kötüye kullanılması gibi etik dışı olayların, gerek kurum içinde gerekse kurum dışındaki yetkili mercilere yapılan başvuruları da arttırmıştır. Bu nedenle etik dışı eylemlere henüz gerçekleşmeden ya da herhangi bir zarar doğurmadan önce müdahale edilmesi için gerekli örgütsel ifşa mekanizmalarının oluşturulması iş yerleri için oluşabilecek kötü sonuçların engellenmesini sağlamaktadır. Ancak örgüt yönetimi, ifşayı gerçekleştiren çalışanları sıklıkla örgütün otorite yapısına tehdit olarak görmektedir. Çünkü iş yerlerindeki mevcut ya da eski çalışanlar tarafından yapılan ifşa eylemleri örgütlerin itibarını zedelemekte ve kurumsal imajına zarar vermektedir. Bu nedenle whistleblowingin, kötü sonuçların engellenmesi için bir yöntem olarak algılanmaktan ziyade örgüte zarar vermeye yönelik bir saldırı olarak nitelendirilmekte ve misillemeye yol açmaktadır. Nitekim geçmişte sosyal medya araçları aracılığıyla ifşa davranışı sonucunda misillemeye uğrayan, işten çıkarılan ya da psikolojik şiddete maruz kalan pek çok çalışanın yaşadıklarına tanıklık edilmiştir. Bu doğrultuda, iş yerlerinin itibar zedelenmesi gibi olumsuz durumlarla karşılaşmaması için çalışanların gözlemledikleri etik dışı eylemleri kamuoyu, medya araçları ve yasal merciler gibi örgüt dışı ifşa kanalları yerine örgüt içi ifşa kanalları aracılığıyla bildirmesi için iş yerlerinde şeffaflık ve adalet gibi olumlu kavramların vurgulanması, çalışanların etik dışı eylemleri ifşa etme konusunda cesaretlendirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda incelenen literatürde, etik dışı eylemler karşısında destekleyici bir

whistleblowing mekanizmasının gereksiz itibar kayıpları, yasalara intikal eden davaları ve olumsuz reklamları engellediği hatta whistleblowingin verimliliği arttırma, israfı önleme, kötümserlik ve performans yetersizliğini giderme konusunda pozitif etki ettiği bulgularına rastlanmaktadır (Vinten, 1992).

Günümüzde, özellikle çalışan ve örgüt sağlığına, hizmet ve ürün kalitesine önem veren büyük işletmelerin etik kural ve prosedürlerin bir parçası olarak whistleblowing politikalarına yer verdiği görülmektedir.

Çalışmada incelenecek olan diğer önemli konular etik iklim ve örgütsel güvendir. Çalışanların kişilik özelliklerinin yanında algıladıkları etik iklim ve örgütsel güvenin whistleblowing davranışını etkileyen önemli faktörler olabileceği öngörülmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel etik iklim kavramı tanımlanmakta ve yapılan literatür taraması ile öncelikle etik, etik iklim ve iş etiği kavramları açıklanmaktadır. Etik iklimin boyutları ele alınmakla birlikte, örgütsel sonuçlarına yer verilmektedir. Ayrıca bankacılık sektörüne ait etik kurallar sıralanmakta, dünyada ve Türkiye'de görülen etik ihlal örneklerine yer verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel güvene yer verilmektedir. Güven ve örgütsel güven kavramları literatür ışığında tanımlanmakta, literatürde en fazla kabul gören örgütsel güven modelleri açıklanmaktadır. Örgütsel güvenin boyutları ve güvenin örgütsel sonuçları ifade edilmektedir. Bölümün sonunda bankacılık sektöründe güvenin yeri, önemi ve etkilerine yer verilmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise whistleblowing (bilgi ifşası) kavramı ile whistleblowing davranışını gerçekleştiren whistleblower tanımlanmakta ve etik ihlal ya da usulsüzlüğe tanık olan çalışanların izleyeceği whistleblowing süreci ve bu süreçte karşılaşabilecekleri olumsuz durumlar anlatılmaktadır. Bu olumsuzluklar karşısında dünyanın birçok ülkesinde yürürlüğe giren whistleblowing ve whistleblower koruma yasaları sıralanmaktadır. Whistleblowing davranışını etkileyen faktörler, whistleblowingin örgütsel etkileri ve sonuçlarına yer verilmekte, bölümün sonunda ise etik ihlal ve usulsüzlüklerin çokça rastlandığı bankacılık sektöründe whistleblowing mekanizmasının yeri ve önemi açıklanmaktadır.

Literatür kısmından sonra çalışmanın uygulama kısmına yer verilmektedir. Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, araştırmanın evreni ve örneklemi, veri toplama yöntemi ile veri toplama sürecine ilişkin bilgiler verilmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise anket uygulamasından elde edilen veriler analiz edilmekte ve değerlendirilmektedir.

KISIM I

BÖLÜM I

1. KAVRAMSAL PERSPEKTİFTEN ETİK VE ETİK İKLİM

1.1. Etik Kavramı ve Kapsamı

Etik, Antikçağ'dan günümüze kadar uzanan felsefi bir disiplindir. Yunanca "karakter" anlamı taşıyan "ethos" sözcüğünden türetilmiş olup, iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan ilkinde etik; töre, görenek ve alışkanlık olarak açıklanırken, diğerinde gerçekleştirilen eylemlerin ve değer ölçütlerinin sorgulanmasıyla ortaya çıkan iyi ve doğru yaşayış biçimi olarak açıklanmaktadır (Pieper, 1999: 29). Bu iki farklı tanımlama temelinde, etik kavramının farklı araştırmacılar tarafından açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bülbül (2001: 10)'e göre etik kavramı, belli bir dönemde bir arada yaşayan insan topluluğunun birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen yasaların, davranış kural ve ilkelerinin bütünüdür. Kaplan (2009: 344) ise etik kavramını, insanın diğer bireylerle ve toplumla olan ilişkilerinde yer alan iyi-kötü, doğru-yanlış gibi değer ve değer yargılarını ahlaki açıdan değerlendiren bir felsefe disiplini olarak tanımlamıştır.

Etik kavramı, genellikle ahlak kavramı ile birlikte ele alınmakta ve iki kavram günlük hayatta eş anlamlı olarak birbiri yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte ahlak, bir davranışı ifade ederken; etik, davranışla ilgili bir düşünceyi açıklamaktadır (Usta, 2012: 406). Etik, sosyal hayatta bireylerin davranışlarını ve karşılıklı ilişkilerini düzenleyen kurallar bütünü olmakla birlikte, diğer insanların davranışlarını doğru-yanlış şeklinde değerlendirmek için başvurulan ölçütleri de ifade etmektedir (Yüksel, 2006: 167-169). Ahlak ise, daha çok toplumsal yaşamdaki

tutum ve davranışları ifade etmek için kullanılmaktadır. Başka bir deyişle ahlak; içerik ve esas ile ilgilenirken, etik; usul ve biçimi açıklar. Ahlak, toplumsal davranış kurallarından meydana gelirken, etik insan davranışlarının ahlaki neden ve gerekçeleri hakkında değerlendirmelerden oluşur. Dolayısıyla etik, nasıl sorusunda yanıt arar (Mahmutoğlu, 2009: 224-226; Usta, 2011: 41).

Bir davranışın etik olup olmadığı üç adımda değerlendirilir. Bu adımlardan ilki; kişinin tutum ve eylemini kavrama, ikincisi; davranışın nedenini sorgulama, diğeri ise eylemi doğru tanımlamadır. Bu değerlendirme aşamasına etki eden çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler; i) bireyin kişisel özellikleri, ii) yaşantısı, iii) inançları, iv) özel ve sosyal ihtiyaçlarıdır. Bireyin etik bilgisi, bu faktörlerle birleştiğinde ahlaki bilinç mekanizması ortaya çıkar ve bu mekanizma, kişinin diğer bireylerle olan ilişkilerini yönetir (Kuçuradi, 2006: 37-62). Etik, insan davranışlarını ahlaki açıdan incelemekte, yükümlülüklerini sorgulamakta ve eleştirel ahlaki bilinç oluşturmayı amaçlamaktadır. Ahlaki eylem ise keyfi bir davranış biçimi değil, aksine insanlığın vazgeçilmez bir unsurudur (Pieper, 1999: 18).

Etik, ilk zamanlarda sadece felsefecilerin kullandığı bir kavram olmasına rağmen, zaman içerisinde teknoloji, tıp ve iletişim gibi alanlarda meydana gelen gelişmeler sonucunda farklı bilim dallarında da kullanılmaya başlanmıştır (Kaplan, 2009: 343). Özellikle etik kavramının kullanılmasını hızlandıran unsur, bu kavramın ilke ve kurallarının eksikliği durumunda kişisel ve toplumsal düzeyde yaşanan rahatsızlıklar ve uyumsuzluklar nedeniyle sosyal yaşamı ayakta tutma gayretidir. Bu gayret etik kavramının; sosyal, siyasal, hukuksal ve yönetsel alanlarda sıklıkla karşılaşılan, toplumsal düzen ve istikrarı sağlayan, insan duyguları ile mantık, bireysel istekler ile sosyal düzen arasında denge kuran ve aralıksız işleyen kurallar bütünü olmasını sağlamıştır. Dolayısıyla bütün sistemler; etik ilkeler ve ahlaki değerler çerçevesinde varlıklarını sürdürmektedir (Usta, 2011).

Her toplumda etik değerlerin şekillendirdiği genellikle yazılı olmayan kurallar vardır. Bu etik değerler evrensel çerçevede kabul görmekle birlikte toplumların yapısı ve yaşadığı coğrafyaya göre farklı algılanabilir. Her bireyin aileden gelen, eğitim hayatında şekillenen, toplumun sosyal ve kültürel öğeleriyle harmanlanmış etik değerleri vardır (Yüksel, 2006: 174). Bu etik değerler, toplumun gelişmişlik ve modernleşme seviyesiyle orantılı olarak sürekli yenilenen yapısıyla varlığını devam ettirmektedir. Bu bağlamda etiğin bir pusula olduğu düşünülürse toplumların gideceği yolu ya da rotayı gösterdiği ancak gidilecek yol ve rota seçimini kişiye bıraktığı söylenebilir (Mahmutoğlu, 2009: 225-22).

1.2. İş Etiği Kavramı

Toplumlar, kendi kültürel öğeleriyle harmanlanmış örf, adet ve gelenekleriyle birlikte hayatlarının her alanında düzen sağlamak amacıyla mesleki, hukuki, iktisadi ve dini niteliklerine göre ilke ve kurallar belirlemektedir. Belirlenen bu kurallar bireylere davranışsal bazı sorumluluklar getirmektedir (İşgüden ve Çabuk, 2006: 61). İş etiği, bir bireyin iş ortamında iş ilişkilerine ve çevreye zarar vermeden yürüttüğü faaliyetlerinde bağlı kaldığı ahlaki eylemler grubu olarak tanımlanır. İş etiği, bir ürün ya da hizmetin üretim ve dağıtım aşamalarını, çalışanların birbirlerine karşı davranışlarını ve bu davranışları şekillendiren etik kuralları ifade eder (Bozovic, 2007: 175).

İş etiği, çalışma etiği ve meslek etiği kavramlarını kapsamaktadır. Çalışma etiği, toplumsal kültürün parçası olan bireylerin çalışmaya dair norm, tutum ve davranışlarından oluşmaktadır. Genellikle işverenin menfaatlerinin korunması anlamında kullanıldığı görülmektedir. Meslek etiği ise, toplumların değerlerinden bağımsız olarak mesleki davranışın iyisini-kötüsünü, doğrusunu- yanlışını yansıtan ilkeler ve mesleği icra eden bireyler tarafından benimsenmiş kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Kısaca meslektaşlara yönelik yükümlülükleri ifade etmektedir (TÜSİAD, 2009; İşgüden ve Çabuk, 2006: 63; Bozovic, 2007: 175).

İş hayatında, yasal düzenlemelerin yetersiz kaldığı durumlarda etik kurallar çalışanların eylemlerine yön vermektedir. Bu anlamda iş etiği kişinin mesleğini icra ederken, dikkate alması gereken kural ve prosedürleri içerir. Bir örgütün başarısı üzerinde iş etiğinin payı çoktur. İş etiğine sahip olmak, kişisel bir özellik olduğu gibi aynı zamanda kültürel de bir olgudur. Toplumda iş etiğinin geliştirilmesi, istikrarlı bir eğitim sürecini gerektirmektedir. İş etiğine sahip toplumlarda etkinlik ve verimlilik daha fazladır. İş etiği ile oluşan uyum ve düzen, örgütün başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, işyerinde etik dışı uygulamaların olması ise o işyerindeki diğer çalışanların fikirlerini ve eylemlerini olumsuz etkilemekte ve dolayısıyla etkinlik ve verimlilik açısından örgüte zarar vermektedir (Usta, 2011: 45-47). İş hayatında etik dışı davranışlara neden olan en önemli faktör ise rekabettir. Rekabet ortamında artan etik dışı eylemler işverenlerin ve araştırmacıların giderek artan endişe kaynağı olmaktadır (Randi ve Keon, 1997; 1096-1101). Çünkü rekabet, bireylerin etik karar verme davranışını azaltmaktadır (Hegarty ve Sims, 1978). Örgüt içinde en yaygın görülen etik dışı eylemler; israf yapma, rüşvet alma, adam kayırma, hileli raporlama, yanıltıcı reklam, fiziksel ya da psikolojik şiddet hatta terfi ya da ikramiye kaybı için yalan söyleme ve sessiz kalma olarak belirtilebilir (İşgüden ve Çabuk, 2006; 64; TÜSİAD, 2009: 27).

Türkiye'de etik konusu 1980 yılından sonra çıkan rüşvet ve yolsuzluk skandallarıyla gündeme gelmiştir. İş etiğini geliştirmek amacıyla, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Rekabet Kurumu (RK), Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK), Telekomünikasyon Kurulu (TK), Kamu İhale Kurumu (KİK) gibi bağımsız düzenleme ve denetleme kurulları oluşturulmuştur. 2004 yılında kurulan Kamu Görevlileri Etik Kurulu (KGEK); şeffaflık, hesap verebilirlik, dürüstlük, kamu yararını gözetme gibi etik ilkelerin düzenlemesi ve uygulanmasının takibini gerçekleştirmektedir. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Türkiye Etik Değerler Merkezi (TEDMER), Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN), Türkiye Kalite Derneği (KALDER), Toplumsal Etik Derneği (TED) gibi sivil toplum örgütleri, Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB), Türkiye Bankalar Birliği (TBB) gibi meslek odaları ve birlikleri iş hayatında etik uygulamaların sürdürülebilirliği konusunda önemli faaliyetlerde bulunmaktadırlar. (TÜSİAD, 2009: 18).

Türkiye'de, etik değerlere uygun çalışma konusunda işletmelere danışmanlık yapmak, iş ve meslek ahlakının geliştirilmesi yönünde faaliyetlerde bulunmak amacıyla kurulan Etik Değerler Merkezi (EDMER), 2013 yılında "Türk Yöneticilerin Gözüyle Etik" üzerine kapsamlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin %73'ü çalıştığı iş yerinde etik bir kurum kültürü oluşturmak için çalışmalar yapıldığını, %42'si eğitimler düzenlediğini, %36'sı etik kurulu oluşturduğunu ve %34'ü işyerinde yazılı etik kuralları olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, işyerinde alınan terfilerin etik çerçeveye uygun olarak yapıldığını belirten yöneticilerin oranı %78 olarak tespit edilmiştir. Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin %84'ü iş hayatında en az bir kez etik ihlali içeren durumla karşı karşıya kalmıştır. Etik ihlallerinin veya etik dışı tekliflerin yapıldığı durumlara en fazla devlet dairelerinin (%53), yerel yönetimlerin (%49) ve tedarikçilerin (%48) dâhil olduğunu belirtmiştir.

Etik uygulamalara yönelik ulusal ya da uluslararası düzeyde ilgili alan yazında pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri de Scholtens ve Dam (2007: 281-282) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar 24 ülkede yaklaşık 2700 işletmeyi kapsayan bir inceleme yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; yönetimde bireysellikten ve belirsizlikten kaçınma ile işletmelerin etik politikaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Etik kurallar doğrultusunda faaliyet gösteren işletmelerde; personel yönetimi, risk yönetimi, ürün ve hizmet kalitesi ve mali yapının daha başarılı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca etik ilkelere bağlı olan işletmeler, etik kuralları dikkate almayan işletmelere göre daha fazla kar sağlamaktadır (Domino vd., 2015).

Yapılan araştırmalar etik ilke ve kuralların her meslekte çalışma hayatının iyileştirilmesi konusunda yol gösterici olduğunu vurgulamaktadır. Bir işletmenin ve işletmede çalışanların davranışları; yöneticiler, denetimden sorumlu kişiler, diğer çalışanlar, müşteriler, politika yapıcılar ve medya tarafından izlenmektedir (Randi ve Keon, 1997; 1096-1101). İşletmeler, etik ilkelere uygun davranmanın sonucunda kazandığı pozitif etkiyi kendisini izleyen kişi, kurum ve kuruluşlara aktarmaktadır.

1.3. İş Etiği İlkelerinin Özellikleri

Farklı meslek grupları için düzenlenen ve örgütlerde gerçekleşmesi beklenen etik ilkelerin bir takım ortak özellikleri vardır. Bu özellikler; öğrenilebilir ve kazanılır olması, paylaşılması ve kapsaması, içselleştirilmesi, davranış kalıpları içermesi, referans niteliği taşıması, performans değerleme ve otokontrol olanağı verme şeklinde sıralanabilir.

1.3.1. Öğrenilebilir ve Kazanılır Olması

Etik ilkeler, yöneticilerin çalışanlar üzerinde baskı kurması amacıyla değil, doğru işletme yönetimi ve iyi kurumsal vatandaşlık olgusunu kazandırmak amacıyla ortaya çıkmıştır. 1980'lerin ortalarında meydana gelen ihale skandallarından sonra işletmelerde yasa ihlallerini tespit etmek ve önlemek amacıyla etik programlar oluşturulmuştur. Günümüz iş dünyasında her işletmenin kendi etik programını oluşturması pek mümkün olmasa da bu programlar sayesinde çalışanlara iş ahlakı, rekabetçi ekonomide iş etiği, güvenilirlik, saygı, sorumluluk, adalet gibi etik kavram ve ilkeler öğretilmektedir (Welch, 1997: 309-313).

1.3.2. Paylaşılması ve Kapsaması

Etik ilkelerin amaçladığı iyilik, doğruluk, adalet gibi kavramlar örgütlerin ötesinde tüm toplumu kapsar ve tüm bireyler arasında paylaşılır. Buna göre; iş hayatında meydana gelen ahlaki sorunların çözümünde de aynı yöntemler kullanılır. Toplumsal faydayı amaçlayan örgütlerde bu durum benzer şekilde işler. Oluşturulan etik ilke ve kurallar, tüm yönetici ve çalışanların davranışlarını eşit derecede kapsar. Etik ilkelerin her bireyi kapsaması bu ilkelerin paylaşılmasını zorunlu kılmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008: 383).

1.3.3. İçselleştirilmesi

Bireyler, oluşturulan ilke ve kuralları kavrayıp içselleştirdikleri ölçüde kabul ederler. Etik değerleri içselleştiren yaklaşımlar, örgütün genel kurumsal değerlerini tanımlamaya ve çalışanları eğitmeye odaklanmaktadır. Örgüt çalışanları bu etik ilke ve kuralları içselleştirdikten sonra daha iyiyi bulma arayışına girer. Böylece kurumsal yapı içerisinde çalışanların uygunsuz eylemleri tanımlamakta yardım alabileceği bir pusula ortaya çıkmaktadır (Welch, 1997: 309-313; Gül ve Gökçe, 2008: 384).

1.3.4. Davranış Kalıpları İçermesi

Öğrenilen ve içselleştirilen etik ilke ve kurallar çalışanların farklı durumlar karşısında dahi aynı davranışları göstermesini sağlar. Bu davranışlar, bireyleri her geçen gün ortak düşünmeye yöneltmekte ve belli davranış kalıpları oluşturmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008: 383).

Etik ilke ve kurallar, bireylerin iş ortamındaki tutum ve davranışlarını yönlendirmektedir. Bu bağlamda birey, etik kurallara aykırı davranmanın cezai sonuçları olduğunu algıladığında, örgütte etik iklimin gerektirdiği davranışlar gerçekleştirir (Jaramillo vd., 2006: 272).

1.3.5. Referans Niteliği Taşıması

Güçlü etik iklime sahip kurumlarda çalışan bireyler, örgüt içinde daha az etik dışı durumlarla karşılaşır ve bu örgütlerde daha fazla başarı elde edilmesini sağlarlar (Bartels vd., 1998). Ayrıca etik ilkeler, sağladığı örgüt içi motivasyon ve düzenin yanı sıra müşteri ve rakipleri karşısında puan kazandıran bir referans özelliği de taşımaktadır (Gül ve Gökçe, 2008: 384).

1.3.6. Performans Değerleme ve Oto Kontrol Olanağı Verme

Her örgüt kendi bünyesinde, kendi hedeflerine uygun ilkeleri oluşturur. Çalışanlar bu etik ilkeler sayesinde ortak iyiye ulaşma sürecinde bireysel arzularına oto kontrol olanağı bulmaktadır (Gül ve Gökçe, 2008).

Etik ilkeler işletmenin denetim sisteminin daha verimli olmasını sağlar. Çünkü etik ilkeler, meslek içi rekabeti düzenler ve mesleğe ilişkin misyonu korur. Böylelikle etik değerler doğrultusunda yönetici ve çalışanlar arasında kurulan denge mekanizması performans değerlemeyi kolaylaştırmaktadır (Atmaca, 2010: 63-65).

1.4. Etik İklim

Etik iklim kavramından önce iklim ve örgütsel iklim algısı kavramlarını tanımlamak gerekir. İşletme literatüründe iklim, çalışma ortamındaki prosedürlerin çalışanlar üzerindeki etkisi olarak tanımlanır. Örgütsel iklim, çalışanların bireysel algılamalarının bir araya getirilmesine dayanan psikolojik bir yapıdır (Victor ve Cullen, 1987). Örgütsel iklim algısı, örgütte gerçekleşen eylemlerin, örgütsel politikaların, uygulamaların ve prosedürlerin ortak algısı şeklinde tanımlanır. Örgütsel etik iklim algısı ise örgüt içinde meydana gelen etik sorunlarla başa çıkma ve örgüt için doğru etik davranışı bulma konusundaki ortak algılardır (Victor ve Cullen, 1988). Etik iklim; çalışanların karşılaştıkları etik sorunları değerlendirme ve çözme konusunda yararlanabilecekleri etik kriterleri belirler (Martin ve Cullen, 2006). Etik iklimin belirleyicileri; örgüt yapısı, örgüt politikaları, ulusal kültür yapısı, örgütün lideri ve mevcut sosyal yapıdır (Victor ve Cullen, 1988). Bu faktörler etik iklimi pozitif ya da negatif yönde etkilemektedir.

Bir ülkede işlerin planlandığı şekilde gitmesi, sosyal ve ekonomik kalkınmanın sağlanması, toplumu oluşturan bireylerin etik düşünmesi ve ahlaki davranması ile doğru orantılıdır. İş yerlerinde çalışanlar arasında etik ve ahlaki değerlere uygun davranışlar sergilenmezse, ciddi sorunlar ve karmaşa ortaya çıkar. Bu nedenle çalışanlar, mesleği icra ederken karşılaştıkları sorunların çözümünde etik norm ve kurallardan hareket etmelidir (Usta, 2011: 40).

Çalışanların etik davranması için işletmelerde etik iklimin sağlanması gerekmektedir. Etik iklim kültürü yasada yer alması zorunlu olmayan ve kurum için doğrudan ekonomik fayda sağlamayan davranışları kapsamaktadır (Aydın, 2002). Örgüt içinde herkesi etik davranmaya teşvik eden etik iklim kültürünün oluşması çok önemlidir. Etik bir iklimin oluşumu için üst yönetimin etikle ciddi bir şekilde ilgilenmesi de önemlidir. Bu oluşuma öncülük edecek kurumsal üyeler, etik ilkeleri korumaya ve güçlendirmeye yönelik politika ve uygulamaları belirlemeye istekli olmalıdırlar (Hegarty ve Sims, 1978). Örgütte etik kültürün oluşması için öncelikle etiği yönetecek, ilkeleri belirleyecek bir komite veya etik kurul yönetimi oluşturulmalıdır. Ancak etik kültürün çalışanlar tarafından da benimsenmesi için tepe yönetimin bu oluşuma destek vermesi, programa öncülük etmesi gerekmektedir (TÜSİAD, 2009: 95). Etik ilke ve kurallar oluşturulurken öncelikli olarak örgütün kendi değerlerine ve hedeflerine uygun hareket edilmelidir. Belirlenen ilkeler ayrıntılı olarak düzenlenmeli ve aksi durumda uygulanacak yaptırımlar açık bir şekilde ifade edilmelidir. Aynı iş yerinde çalışan bireyler, talepleri ile grup beklentilerinin uyumsuz olduğuna ve eş zamanlı olarak karşılanamayacağına inandığında rol çatışması ve rol belirsizliği meydana gelir. Rol çatışması,

daha fazla kaygı, gerginlik ve düşük iş tatmini ile sonuçlanmaktadır. Rol belirsizliği ise verilen görevler hakkında belirsizlik olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ve rol belirsizliği, iş yerlerinde en yaygın iki psikolojik stres kaynağıdır. Etik iklim, çalışanlara beklenen etik davranışlar hakkında ipuçları sağladığı için, rol çatışmasını ve rol belirsizliğini önemli ölçüde ortadan kaldırmaktadır. (Walker vd., 1975; Jaramillo vd., 2006).

Etik kurallar bir işletmenin kontrol mekanizmasını oluşturur ve bu nedenle büyük bir özenle hazırlanmalıdır. Bu etik yapı içerisinde oluşabilecek problemlerden haberdar olabilmek ve müdahale edebilmek için telefon, e-mail gibi sorun bildirme kanalları oluşturulmalıdır. Tüm çalışanları kapsayacak etik oluşum hakkında bilgilendirme amacıyla seminerler düzenlenmelidir. Etik davranışların ödüllendirilmesi ve etik olmayan davranışların cezalandırılmasına ilişkin performans değerlendirme ölçütleri açıkça belirtilmelidir (TÜSİAD, 2009: 5-6).

Bir iş yerinde etik davranış standartları, beklenen ahlaki eylemler ve örgüt yapısı açıkça belirtilmeli, çalışanlar tarafından benimsenmesine özen gösterilmelidir. Örgüt yapısının açıkça belirtilmemesi, işletmelerde etik sorunlarla karşılaşma olasılığını arttırmaktadır. Bu gibi durumlarda bireylerin sorunlara karşı doğru tepkiyi vermekte zorlandıkları görülmektedir (Dickson vd., 2001). Etik bir iklime sahip olmayan işletmelerde çalışanlar bireysel değerleriyle örgüt çıkarları arasında seçim yapmak durumunda kalacak ve bu belirsizlik durumunda ortaya çıkan etik ihlaller işletmelere önemli maliyetler yükleyecektir (Eren ve Hayatoğlu, 2011: 123-124).

Bir örgüt etik iklime sahip olsa bile çalışanların davranışları farklılık gösterebilir. Çünkü çalışanların her biri aynı etik algı düzeyine ve aynı etik değerlere sahip değildir. Çalışanların farklı etik algı ve ahlaki eylemlere sahip olmaları etik iklimin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunun göstergesidir (Agarwal ve Malloy, 1999). Oluşan güçlü etik iklim kültürü lider tarafından korunur. Liderin tutum ve davranışları bu kültürün sağlıklı bir şekilde işlemesi ve sürdürülmesinde son derece önemlidir (Bartels vd., 1998). Etik liderlik kavramı, kişisel davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde normatif açıdan uygun faaliyetlerde bulunan, bu faaliyetleri karşılıklı iletişim, güçlendirme ve etkin düşünme teknikleri kullanarak arttırmayı hedefleyen liderlik tarzıdır (Brown vd., 2005).

Temel olarak etik liderlik, başkalarının haklarına ve haysiyetlerine saygı duyulmasını gerektirmektedir. Etik liderlik, liderlerin aldıkları kararlarda sosyal güçlerini nasıl kullandıklarına, bu kararlarla başkalarını nasıl etkilediklerine odaklanmaktadır (Gini, 1997). Resick vd., (2006: 346)'e göre etik liderliği karakterize eden altı temel nitelik vardır. Bunlar i)

karakter ve bütünlük, ii) etik bilinçlilik, iii) topluluğu ve insanları yönlendirme, iv) motive etme, v) teşvik etme-yetkilendirme, vi) etik sorumlulukları yönetmedir.

İş ortamında etik ilkeleri esas alan etik liderler, çalışanlarının haklarına saygı göstermekte ve çalışanlar arasında adaletli davranmaktadır. Hatta etik liderler, örgütün adalet mekanizmasının gelişimi için yönetim ve karar alma aşamalarına astlarını da dâhil etmektedir (Demirdağ ve Ekmekçioğlu, 2015: 199). Etik lider, başkalarını etkileyecek derecede önemli seçimler yaparken ahlâki duyarlılığa özen göstermektedir (Petrick ve Quinn, 1997: 99). Etik liderler; güvenilirdir, çalışanlarını dinler, çalışanlarının etik ilkelere uyup uymadığını takip eder, iş dışında da etik ilkelere uygun davranır, çalışanlarının ortak çıkarlarını gözetir, adil kararlar verir ve etik ilkelere uygun davranma konusunda çalışanlarına da örnek olur (Brown vd., 2005). Ayrıca etik liderlerin kar sağlamak amacıyla yürüttüğü faaliyetler ile toplumun değerlerine zarar verebilecek davranışlar arasında kabul edilebilir sınırları belirlemesi gerekir. Üretim ve karlılık hedefleri çoğunlukla bir liderin ana hedefi olarak görülürken, liderler aynı zamanda ahlaki ve etik davranış standartlarını sağlamaktan sorumludurlar (Barnard, 1938; Cullen vd., 1989; Navran, 1997). Etik lider, çalışanları kişisel menfaatlerinin grup çıkarlarının önüne geçmemesi hususunda motive etmelidir. Ayrıca liderler, çalışanların kendine güven ve kişisel yeterliklerini geliştirmek ve güçlendirmek için çeşitli stratejiler uygulamalıdır (Resick vd., 2006: 347).

Neubert vd. (2009) tarafından yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, etik liderlik ile örgütün diğer üyelerinin etik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Benzer şekilde Schminke vd. (2005) liderin etik eylemleri ile örgütsel etik iklim ve çalışanların tutumları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu araştırmalar etik liderliğin örgütsel etik iklimi pozitif yönlü etkilediği görüşünü desteklemektedir.

1.5. Etik İklim Teorisi

Literatürde etik iklimi tek boyutlu bir yapı olarak açıklayan çalışmalar olmasına rağmen, en fazla kabul gören çalışma Victor ve Cullen' in çok boyutlu etik iklim teorisidir (1987, 1988, 1993, 2003). Victor ve Cullen (1988: 104) etik iklim türlerini oluştururken, iki boyutlu teorik tipoloji kullanmıştır. Söz konusu tipolojinin birinci boyutu, örgütsel karar vermede kullanılan egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik gibi etik kriterleri temsil ederken, ikinci boyutu ise, bireysel, yerel ve evrensel gibi etik kararlarda referans olarak kullanılan analiz odağını temsil etmektedir. Yani bu modelde örgütün sahip olduğu etik iklim türüne göre sorunlarla başa çıkma yöntemleri

ve etik davranış şekilleri açıklanmaktadır. Tablo 1.' de Victor ve Cullen' in etik iklim modelini açıklayan dokuz teorik etik iklim türü gösterilmektedir.

Tablo 1.1 Etik İklim Modeli

		Bireysel	**Yerel**	**Evrensel**
Etik Kriterler	*Egoizm*	Kişisel Çıkar	Kurum Çıkarı	Verimlilik
	Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım Çıkarı	Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Kurum Kural ve Prosedürleri	Yasa ve Mesleki Kodlar

Kaynak: Victor ve Cullen, 1988: 104.

Victor ve Cullen (1988)'in oluşturduğu bu model, yöneticilerin işletmedeki etik iklim türünü tespit etmeleri için önemli bir kaynaktır. Yöneticiler, örgütün iklim yapısını çözümledikten sonra işletme faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütmek için gerekli etik iklim kültürünün oluşumuna zemin hazırlar.

1.5.1. Etik Kriterler Boyutu

Etik kriterler boyutu, örgütlerin karar alma aşamasında dikkate aldığı egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik olmak üzere üç temadan oluşmaktadır. Bu üç tema, alt başlıklar halinde aşağıda açıklanmaktadır.

1.5.1.1. Egoizm

Egoizm, bireyin kendi çıkarlarının maksimize edilmesine dayanmaktadır. Karar verici, genellikle başkalarının ihtiyaçlarını veya çıkarlarını görmezden gelen, kendi ihtiyaçlarını en fazla karşılayan sonuçlarla alternatif aramaktadır. Egoizm, kişinin kendisi için maksimum iyiliği sağlayan eylemleri seçmesi gerektiğini varsayar. Egoist iklimde, bir karar alınması gerektiğinde bireyin kendi ahlaki düşüncesi, eylemleri için birincil kaynak haline gelmektedir (Victor ve Cullen, 1987; 1988). Kişi, aynı organizasyon veya grupta çalışan diğer bireylerin ihtiyaçları ve çıkarları için daha az kaygı taşımaktadır. Egoist etik iklimde, normlar kişisel kazanımlara odaklanmayı teşvik ederken, bireyler başkalarının refahı ile ilgilenmemektedir (Victor ve Cullen, 1988). Etik egoizm, bireylerin kendileri için en iyi olanı temel alarak karar vermeleri gerektiğini savunmaktadır (Barnett ve Schubert, 2002: 282).

1.5.1.2. Yardımseverlik

Yardımseverlik, aynı çalışma ortamındaki diğer bireyler için endişe duymaya dayanmaktadır (Victor ve Cullen, 1987, 1988). Karar verici, bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasından daha az memnuniyet duymakta, diğer çalışanlar ile ortak faydasını en üst düzeye çıkaran alternatif düşünce ve davranış biçimlerini daha çok aramaktadır. (Weber, 1995). Yardımsever iklimi benimseyen bir birey, karardan etkilenecek en çok kişiye en büyük faydayı sağlayan kararları verme eğilimine sahiptir. Kuruluşlardaki bu olumlu iklim, bireyleri pozitif düşünmeye yönlendirmektedir. Bunun bir sonucu olarak da bireyler, örgüt hakkında iyi bilgiyi yayma ve hatta organizasyonun işleyişine zarar verebilecek tehditlere karşı örgütü savunma ya da örgütü koruma gibi davranışlar göstermektedir. Bu gruptaki bireyler örgüt hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermekte yani, örgüt üyeleri birbirlerine karşı daha hassas ve hoşgörülü olurken, aynı zamanda daha fazla bağlılık ve birbirlerine yardım etme konusunda istekli olmaktadır (George ve Brief, 1992).

1.5.1.3. İlkelilik

İlkelilik etik kriteri, sosyal bir birimdeki kuralların, yasaların ve standartların uygulanmasını veya yorumlanmasını ifade etmektedir (Victor ve Cullen, 1988). Genel olarak, bir kararsızlık ya da belirsizlik durumu söz konusu olduğunda, karar vericinin örgüt veya grubun norm ve kurallarına dayanan nihai karara ulaşması beklenir. Kurallara dayalı iklim ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır (Schwepker, 2001). Kurallar, örgüt ile çalışanlar arasında paylaşılan değerleri ve çalışanların örgüte bağlılığını arttırır. Örgüt kuralları veya mesleki kurallarla ilkelerini net bir şekilde açıklayan iklimlerde, bu kuralları açıklamayanlara göre karşılıklı taahhütler ve örgütsel sorumluluklar daha fazla gelişmektedir (Barnett ve Schubert, 2002: 283).

1.5.2. Analiz Odağı Boyutu

Analiz odağı, etik kriterleri uygulamak için örgütsel karar alıcının sosyal yapısını belirleyen referans grubunu oluşturmaktadır. Tablo 1.' de belirtilen etik kriterlerden herhangi birinde, olası etik iklim türlerini ayırt etmek için üç analiz yeri tanımlanmıştır. Bu analiz yerleri, sosyolojik roller ve referans grupları kuramlarından oluşturulmuştur. Bireysel, yerel, evrensel olmak üzere üç alt başlıkta açıklanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988).

1.5.2.1. Bireysel Odak

Çalışanların her biri, bireysel analiz odağı ile egoizm kriterinin kesiştiği bölgede karar alırken kişisel kazanç ve kendini savunma gibi ihtiyaç ile tercihlerini dikkate alır. Bireysel odağın yardımseverlik kriteri, diğer kişilerin yani çalışma arkadaşlarının çıkarlarının ön planda tutulması olarak açıklanmaktadır. İlkelilik kriterine göre ise ilkeler, birey tarafından seçilmektedir. Yani, bu iklimde kişisel ahlak kurallarına uyulması beklenmektedir.

1.5.2.2. Yerel Odak

Yerel çalışma grubu, bir örgüt içindeki etik akıl kaynaklarını ifade etmektedir. Örgütsel rol davranışı için referans grup aynı sosyal sistem içerisindedir. Yerel analiz odağında egoizm kriteri, kurumsal kâr ve stratejik avantaj gibi kuruluşun çıkarlarını dikkate almaktadır. Yardımseverlik kriteri, örgütsel kolektifi yani çalışma ekibi ve takım çalışması gibi birden fazla çalışanı kapsamaktadır. İlkelilik kriterinin yerel boyutunda ise, karar mekanizmasının kaynağı örgütün kural ve prosedürleridir.

1.5.2.3. Evrensel Odak

Evrensel odak, mesleki birlik veya hukuk birliği gibi örgüt dışındaki örgütsel etik akıl kaynaklarını ifade etmektedir. Kaynaklar, örgüt dışı organizasyonlar tarafından üretilir. Ancak kurumsallaşmış normatif sistemin bir parçası olarak organizasyonlarda kullanılır. Evrensel analiz odağında egoizm kriteri, verimlilik gibi daha büyük sosyal veya ekonomik sistemin çıkarlarını tanımlamaktadır. Evrensel analiz odağında, yardımseverlik kriteri, sosyal sorumluluk gibi kuruluşun dışında kalan kaynakları yani ortakları, müşterileri ve toplumu dikkate almaktadır. İlkelilik kriteri ise yasal mekanizmayı oluşturan öğeler ve meslek örgütleri gibi kaynakları ifade etmektedir.

1.6. Etik İklimin Sonuçları

Etik iklim, daha yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bunun bir sonucu olarak örgüt içinde daha düşük personel değişim oranı ve daha iyi iş performansı sağlanmaktadır (Mulki vd., 2008; Valentine ve Barnett, 2003). Jaramillo vd. (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçları da bu durumu destekler niteliktedir. Araştırmaya göre etik iklim, çalışan performansı üzerinde önemli bir itici güçtür. Örgütsel çıktıları olumlu

etkilemekte, örgütlerde rol stresini azaltmakta, iş doyumunu ve çalışanların performansını arttırmaktadır. Valentine ve Barnett (2003) tarafından yapılan araştırmada ise işletmelerin etik ve etik olmayan davranışları ayırt etmelerine yardımcı olacak açık standartlara sahip olduklarında bireylerin organizasyona karşı olumlu bir tutum geliştirdiği tespit edilmiştir. Çalışanların işlerine yönelik memnuniyet düzeylerinin artması, onların organizasyona olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Raabe ve Beehr, 2003; Ramaswami ve Singh, 2003).

Etik norm ve kuralların uygulandığı bir iklimde çalışanların, işverenler ile aralarında bir sözleşme ilişkisinin varlığına dair algıları, tarafların ortak değerlerine ve ortak refahına dayanan bir bağ oluşturmaktadır. Sözleşmenin tarafları, paylaşılan değerlere bağlılıkları nedeniyle motive olmakta ve her biri bir sonraki hedefi gerçekleştirmek için kendi çıkarlarını feda etmeye razı olmaktadır. Bu tür istihdam ilişkileri; hem çalışanlar hem de işverenler için katkı sağlamaktadır (Barnett ve Schubert, 2002: 279).

1.7. Bankacılıkta Etik

Bankalar, yatırım veya tasarruf amacıyla piyasada fon arz veya talep eden taraflar arasında aracılık etmektedir. Bu faaliyetleri yürütürken etik ilkeler doğrultusunda hedeflenen kar ve verimlilik düzeyine ulaşmaya çalışmaktadır. Bankalar; kaliteli hizmet sunumu, etkin kaynak kullanımı, haksız rekabetin önlenmesi gibi amaçlardan yola çıkarak sorumlu olduğu müşterilere, personele, hissedarlara ve topluma kadar uzanan tüm ilişkilerini etik prosedürlere uygun olarak gerçekleştirmek zorundadır. Bankacılık sektöründe uygulanması gereken çeşitlik etki prensipler vardır. Bu prensipler (Bozovic, 2007):

- Karşılıklı güven prensibi: Bankacılık, güvene dayalı bir sistemdir. Çalışan-çalışan ve çalışan-müşteri arasında faaliyetlerin sağlıklı yürütülmesi için bu ilke özel bir öneme sahiptir.
- Karşılıklı menfaat prensibi: İş ilişkilerinde tarafların birbirini aldatmaması gerektiğini ifade eder.
- İyi niyet ilkesi: İş ilişkisi içerisinde bulunan tarafların birbirlerine karşı ahlaki olmayan herhangi bir davranışta bulunmamasıdır.
- İş anlaşması ve toleransı prensibi: İş sürecinde tarafların çıkarları çatıştığında uzlaşma ve uyum sağlanmasıdır.

- İş kapsamında davranışların etik açıdan iyileştirilmesi prensibi: İş ilişkisi içerisindeki taraflardan birinin hatası nedeniyle oluşan zor durumlarda, hatanın kabul edilip ortak çözüme kavuşturulmasıdır.
- Kişilerin kendi pozisyonlarını tekelleştirmemesi prensibi: Tekelleştirme, bir şeye tek başına sahip çıkma anlamına gelir ve iş hayatında tekelleştirme davranışı, herhangi bir etik değeri bünyesinde barındırmaz.
- Ortak çıkarları hedefleme ilkesi: Tarafların bireysel çıkarlarına değil, etik değerler doğrultusunda hedeflenen ortak çıkarlara ulaşma çabasıdır.

Bankalar, yukarıdaki maddeleri uygulamak ve aksi durumları önlemek için gerekli tüm tedbirleri almakla yükümlüdür. Bu yükümlülükler doğrultusunda Türkiye Bankalar Birliği, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması, bankacılık mesleğine olan güvenin ve mesleğin saygınlığının sürdürülmesi, bankacılık sektöründe ve mali piyasalarda istikrarın sağlanması, mevduat, kredi ve ödeme sistemlerinin etkinliğinin sürdürülmesi, ekonomiyi olumsuz etkileyecek işlem ve uygulamaların engellenmesi, toplumsal yararın ve çevrenin korunması amacıyla 5411 Sayılı Bankacılık Kanununun 75'inci maddesi ve 80'inci maddesine ait (c) ve (e) bentleri hükümlerine dayanarak etik ilkeleri düzenlemiştir. Bu ilkeler dürüstlük, tarafsızlık, güvenilirlik, saydamlık, toplumsal yararın gözetilmesi ve çevreye saygı, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerinin aklanması ve terörün finansmanı ile mücadele, bilgi suiistimalidir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 19 Haziran 2014 tarih ve 5903 sayılı kararı ile değiştirilmiş olan ve Türkiye Bankalar Birliği Yönetim Kurulu'nun 20 Ağustos 2014 tarihli kararı ile kabul edilen düzenlemede, banka çalışanlarının uyması gereken meslek kuralları ve etik ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (TBB 2014: 1-2):

i) Görevlerini yerine getirirken yürürlükteki mevzuata uymak,

ii) Müşterilerini, kendilerine sunulan ürün ve hizmetlerin sağlayacağı fayda ve doğuracağı riskler konusunda bilgilendirmek,

iii) Aynı hizmeti alan müşterilere tarafsız ve adil hizmet sunmak,

iv) Sıfat ve görevleri dolayısıyla bankalara veya müşterilerine ait öğrendikleri sırları, bu konuda kanunen açıkça yetkili kılınan mercilerden başkasına açıklamamak,

v) Çalışma ve davranışlarında bankanın itibar kaybına sebebiyet vermemek,

vi) Doğrudan veya dolaylı olarak tacir veya esnaf sayılmalarını gerektirecek faaliyetlerde bulunmamak,

vii) Adalet, doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik ve sosyal sorumluluk prensiplerine aykırı davranışlarda bulunmamak,

viii) Görevlerini gerçekleştirirken diğer çalışanlar ile saygılı ve özenli iletişim kurmak suretiyle ortak amaçlar yönünde işbirliği sağlamak,

ix) Bankaya ait varlıkları ve kaynakları verimsiz ve amaç dışı kullanmamak,

x) Görev ve sıfatlarını kullanarak, gerek kendi iş ortamlarından gerekse müşterilerinin olanaklarından, kendilerine veya başkalarına kişisel çıkar sağlamamak,

xi) Kendilerine yapılan menfaat sağlamaya yönelik teklifleri derhal reddetmek, yetkili makamlara ve amirlerine bildirmek,

xii) Potansiyel müşterileri öncelikle kendi bankasına yönlendirmek,

xiii) Müşterilerle borç-alacak, kefalet ve müşterek hesap açtırmak gibi etik ilkelerle bağdaşmayan ilişkilere girmemek,

xiv) Mevcut veya potansiyel müşterilerden teamül dışında hediye almamak,

xv) Hizmetlerin yerine getirilmesi sırasında üstlendikleri görevlerle ilgili olarak hesap verebilme sorumluluğu içinde olmak,

xvi) Dernek, vakıf, kooperatif ve benzeri yerler hariç, bankasının onayı olmadan hiç bir özel ve resmi kuruluşta görev almamak,

xvii) Medya ve sosyal medya ortamlarında, profil hesaplarında ya da paylaşımlarında, kendi kimlikleri ile ya da kimliklerini gizlemek veya yanıltıcı kimlikler kullanmak suretiyle banka ve diğer finansal kurumların saygınlığına zarar vermemek, iş ortakları, hissedarları, çalışanları ve müşterileri kötüleyici veya küçük düşürücü davranışlarda bulunmamak,

xviii) Görevin yerine getirilmesinde yetki aşımı yaparak bankasını bağlayıcı eylemlerde bulunmamak, aldatıcı ve gerçek dışı beyanat vermemek ile yükümlüdürler.

Bankalar, çalışanlarının yukarıda düzenlenen yükümlülüklerle uyumlu olarak çalışmalarını sağlayacak iç düzenlemeler yaparlar (TBB, 2014: 6). Bu düzenlemeler bankacılık sektöründe yaşanan etik ihlalleri engellemeyi amaçlar. Ayrıca, Banka yöneticileri, etik davranış ve profesyonellik konularında diğer çalışanlar için rol model teşkil etmektedir. Yöneticiler tarafından izlenen politika ve uygulamalar, bankanın etik ilkelere bağlılığını vurgulamalıdır. Bozovic (2007)'e göre banka yöneticileri, yönetim sürecinde davranışlarını bankanın iş politikasıyla uyumlu hale getirmelidir. Kendisi ya da yakınları için finansal fayda sağlayacak karar ve uygulamalardan kaçınmalıdır. Kabul edilebilir davranış sınırlarının farkında olmalı ve görevini özenle uygulamalıdır. Bir banka iç denetim faaliyetlerini bağımsız ve tarafsız bir şekilde yürütmelidir. İç denetim, iç denetçilere ait çalışma ilkeleri ve iş ahlakı kurallarına uygun olmalıdır. Denetim görevlerinden sorumlu kişi, banka içindeki diğer faaliyetlere dâhil olmamalı, herhangi bir yasadışı işlem ve risk yönetimi kurallarının ihlali durumunda banka yönetimini derhal bilgilendirmelidir.

1.7.1. Bankacılıkta Etik İhlaller

Bankacılık sektöründe etik değerler, yasaların ve etik ilkelerin suistimaline çok açıktır. Bankalarda yaşanan etik dışı olayların temelinde iki önemli faktör yer alır. Birincisi yüksek oranda yönetici davranışlarından kaynaklanan sorunlar, diğeri ise denetim eksikliğidir (Balkan, 2006: 5).

Bankalarda etik ihlallerin nedenleri aşağıda sıralanmıştır (Balkan, 2006:4):

- Sektörde karlılığın ön planda tutulması,
- Bankalarda müşterilere sunulan hak, yükümlülük ve risklerin açıkça ifade edilmemesi,
- Ücret düzeyinin yetersizliği,
- Çalışanların meslekte yükselmelerinde, bankacılık etik ilkelerine bağlılığın değerlendirme ölçütü olarak alınmaması.

Mitchell vd. (1992), bankacılık sektöründe görülen etik dışı davranışları 17 kategoride ele almıştır. Bunlar; faiz dolandırıcılığı, yönetimde kötü karar, zimmetine para geçirme, yalan ve aldatma, entrikalı işbirliği, çıkar çatışması, tartışma, ayrımcılık, özel hayatın ihlali, dolandırıcılık, çevresel zarar, rüşvet alma, rüşvet verme, haksız rekabet, içeriden bilgi ticareti, ürün güvenliğinin ihlali, ihbar ve ispiyondur. Bankacılık alanında hem ülkemizde hem de

dünyada çok sayıda etik ihlal gerçekleştirilmektedir. Tablo 2'de uluslararası etik ihlal örnekleri gösterilmiştir.

Tablo 1.2 Dünya Bankalarında Yaşanan Etik İhlal Örnekleri

BANKA ADI	SUÇ TANIMI
Bank of America (Countrywide, Merrill Lynch)	▪ Banka yönetici ve çalışanları tarafından menkul kıymet dolandırıcılığı ve muhasebe dolandırıcılığı, ▪ Reddedilmesi gereken kredi taleplerinin onaylanması. ▪ Mortgage davaları, ▪ İpoteğe dayalı menkul kıymet ve verilerin kaydedilmesi ile ilgili yasa, düzenleme ve anlaşmaları defalarca ihlal etmek, ▪ Yatırımcılara yanıltıcı tavsiyelerde bulunmak.
Barclays (Lehman Brothers)	▪ Banka yönetici ve çalışanları tarafından menkul kıymet dolandırıcılığı ve muhasebe dolandırıcılığı, ▪ Reddedilmesi gereken kredi taleplerinin onaylanması. ▪ Terör, uyuşturucu ve İran'ın nükleer silah faaliyetlerini destekleyen işletmelere kazanç sağlayacak şekilde kara para aklamak, ▪ Libor manipülasyonu.
Barclays (Lehman Brothers)	▪ Banka yönetici ve çalışanları tarafından menkul kıymet dolandırıcılığı ve muhasebe dolandırıcılığı, ▪ Reddedilmesi gereken kredi taleplerinin onaylanması. , ▪ Mortgage davaları, ▪ Yatırımcıları yanıltıcı tavsiyelerde bulunmak, ▪ İpoteğe dayalı menkul kıymet ve verilerin kaydedilmesi ile ilgili yasa. ▪ Libor manipülasyonu
Goldman Sachs	▪ Banka yönetici ve çalışanları tarafından menkul kıymet dolandırıcılığı ve muhasebe dolandırıcılığı, ▪ Reddedilmesi gereken kredi taleplerinin onaylanması.
HSBC	▪ Terör, uyuşturucu ve İran'ın nükleer silah faaliyetlerini destekleyen işletmelere kazanç sağlayacak şekilde kara para aklamak, Bankacılık Sırları Kanunu, Karapara Aklama ve Terörizmin ▪ Finansmanıyla Mücadele Kanununu ihlal etmek, ▪ Uyuşturucu kartel hesaplarına ilişkin ihbarları örtbas etmek, ▪ İpoteğe dayalı menkul kıymet ve verilerin kaydedilmesi ile ilgili yasa, düzenleme ve anlaşmaları defalarca ihlal etmek, ▪ Yatırımcıları yanıltıcı tavsiyelerde bulunmak, ▪ Zengin ABD ve Avrupa vatandaşlarına vergi kaçırma hizmetleri sunmak.

Tablo 2 (Devamı): Dünya Bankalarında Yaşanan Etik İhlal Örnekleri

BANKA ADI	SUÇ TANIMI
JP Morgan Chase (Bear Stearns)	▪ Banka yönetici ve çalışanları tarafından menkul kıymet dolandırıcılığı ve muhasebe dolandırıcılığı, ▪ Reddedilmesi gereken kredi taleplerinin onaylanması. ▪ Federal elektrik piyasasında fiyat manipülasyonu, ▪ Yatırımcı çekmek amacıyla yatırım portföy performanslarının kasten yüksek gösterilmesi, ▪ Bruno Iksil'in (kullanıcı adı: London whale) yüksek limitli kredi temerrüt swapları ve ipoteğe dayalı menkul kıymetler faaliyetleri ile bankayı zarara uğratması, ▪ Üst düzey yöneticilerinin Bernard Madoff'un Ponzi yatırım dolandırıcılığına katkıda bulunduğu iddiası, ▪ Libor manipülasyonu.
Morgan Stanley	▪ Banka yönetici ve çalışanları tarafından menkul kıymet dolandırıcılığı ve muhasebe dolandırıcılığı, ▪ Reddedilmesi gereken kredi taleplerinin onaylanması, ▪ Açılan bireysel davada konut krizi sırasında ipoteğe dayalı menkul kıymetlere derecelendirme kuruluşlarınca yüksek skor verilmesi için baskıda bulunulduğu iddiası.
Wells Fargo- Wachovia	▪ Mortgage davaları, ▪ Terör, uyuşturucu ve İran'ın nükleer silah faaliyetlerini destekleyen işletmelere kazanç sağlayacak şekilde kara para aklamak, ▪ Uyuşturucu ile ilgili faaliyetleri desteklediğine dair ihbarları örtbas etmek, İpoteğe ▪ dayalı menkul kıymet ve verilerin kaydedilmesi ile ilgili yasa, düzenleme ve anlaşmaları defalarca ihlal etmek, ▪ Yatırımcılara yanıltıcı tavsiyelerde bulunmak, ▪ 5300 çalışanının müşterilerden masraf ve komisyon adı altında alınan paraları açılan gölge hesaplar aracılığıyla zimmete geçirmek.

Kaynak: Yazıcı. 2017: 116.

Yurtdışındaki bankalarda etik ihlaller genellikle kredi verenler çok fazla risk aldıklarında ve daha fazla krediyi onaylamalarına izin veren bir boşluk ararken görülmektedir. Böyle durumlarda kredi risklerinin bankanın faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkilerinden kaçınmak amacıyla kredi kullandırılmasına yönelik kısıtlayıcı bir tutum sergilenmesi gerekmektedir. Bankacılık alanındaki yasa ve düzenlemeler, tüm nitelikli müşterilere adil bir şekilde kredi vermeyi mümkün kılmaktadır. Böylelikle, finansal kaynakların kaybı kısıtlanmakta, sistemin seçici ve tahsis edici işlevleri iyileştirilmektedir. Karşılaşılan başka bir etik ihlal örneği de işletmelerin fon almak ve kredi maliyetlerini azaltmak için gelirlerini yanlış beyan etmesi

durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler, gelirleri belirlemeye yönelik genel kabul görmüş ölçütlerden ziyade borç verenlere ve kamuya gelirlerini raporlamak için kendi kriterlerini belirlemektedirler. Böylece gelirler yapay olarak artmakta ve maliyetler azalmaktadır. (Bozovic, 2007: 177-178). Bunların dışında bankaların, yanıltıcı yatırım tavsiyelerinde bulunma, kara para aklama, bankayı zarara uğratma, zimmetine para geçirme, dolandırıcılık, terörizm-uyuşturucu-nükleer silah finansmanı sağlama suçlarından genellikle cezalandırıldığı görülmektedir.

Söz konusu etik ihlaller Türkiye'deki bankalarda yurtdışındakilere oranla daha azdır. 2008-2016 yılları arasında Türkiye'de yaşanan etik ihlal örnekleri Tablo 3.'te gösterilmektedir.

Tablo 1.3 Türkiye Bankalarında Yaşanan Etik İhlal Örnekleri

BANKA ADI	**SUÇ TANIMI**
Akbank T.A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali. 'Centilmenlik anlaşması'' adı altında, özel işletmelere promosyon verilmemesi, protokolü devam eden kurum/ işletmelere diğer bankalar tarafından teklif verilmemesi konularında anlaşma yapmak suretiyle, 4054 sayılı Kanunun 4. maddesi kapsamında rekabetin ihlal edilmesi.
Türkiye Garanti Bankası A.Ş. ve Garanti Ödeme Sistemleri A.Ş. ile Garanti Konut Finansmanı Danışmanlık A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali. Tüketicilere kredileri için açıklanan tüketici faiz oranı ile uygulanan faiz oranı arasında farklılık olması. 'Centilmenlik anlaşması'' adı altında, özel işletmelere promosyon verilmemesi, protokolü devam eden kurum/ işletmelere diğer bankalar tarafından teklif verilmemesi konularında anlaşma yapmak suretiyle, 4054 sayılı Kanunun 4. maddesi kapsamında rekabetin ihlal edilmesi.
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali. 'Centilmenlik anlaşması'' adı altında, özel işletmelere promosyon verilmemesi, protokolü devam eden kurum/ işletmelere diğer bankalar tarafından teklif verilmemesi konularında anlaşma yapmak suretiyle, 4054 sayılı Kanunun 4. maddesi kapsamında rekabetin ihlal edilmesi.
Türkiye İş Bankası A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali.. Tüketicilere verilen kredilerde açıklanan tüketici faiz oranı ile uygulanan faiz oranı arasında farklılık olması. 'Centilmenlik anlaşması'' adı altında, özel işletmelere promosyon verilmemesi, protokolü devam eden kurum/ işletmelere diğer bankalar tarafından teklif verilmemesi konularında anlaşma yapmak suretiyle, 4054 sayılı Kanunun 4. maddesi kapsamında rekabetin ihlal edilmesi.

Tablo 3 (Devamı): Türkiye Bankalarında Yaşanan Etik İhlal Örnekleri

BANKA ADI	SUÇ TANIMI
Finansbank A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali. Tüketicilere verilen kredilerde açıklanan tüketici faiz oranı ile uygulanan faiz oranı arasında farklılık olması. 'Centilmenlik anlaşması'' adı altında, özel işletmelere promosyon verilmemesi, protokolü devam eden kurum/ işletmelere diğer bankalar tarafından teklif verilmemesi konularında anlaşma yapmak suretiyle, 4054 sayılı Kanunun 4. maddesi kapsamında rekabetin ihlal edilmesi.
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali.
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali. 'Centilmenlik anlaşması'' adı altında, özel işletmelere promosyon verilmemesi, protokolü devam eden kurum/ işletmelere diğer bankalar tarafından teklif verilmemesi konularında anlaşma yapmak suretiyle, 4054 sayılı Kanunun 4. maddesi kapsamında rekabetin ihlal edilmesi.
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali.
Denizbank A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali. "Centilmenlik anlaşması'' adı altında, özel işletmelere promosyon verilmemesi, protokolü devam eden kurum/ işletmelere diğer bankalar tarafından teklif verilmemesi konularında anlaşma yapmak suretiyle, 4054 sayılı Kanunun 4. maddesi kapsamında rekabetin ihlal edilmesi.
HSBC Bank A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali.
ING Bank A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali.
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlali.

Kaynak: Yazıcı. 2017: 120; Özbuğday, 2017: 76; Rekabet Kurumu Başkanlığı, 2013: 3.

Türkiye'deki bankalarda yaşanan etik ihlaller yurtdışındaki bankalara kıyasla daha masum gibi görünse de sonuç olarak yasa dışı ya da etik dışı olarak nitelenmektedir. Tablo 3 incelendiğinde Türkiye'de yaşanan etik ihlallerin çoğunlukla rekabet konusunda olduğu görülmektedir. Bankalar arası rekabetten en çok zarar gören taraf tüketiciler olmaktadır. Rekabet Kurulunca, mevduat, kredi ve kredi kartı hizmetleri bakımından fiyat tespit etmek suretiyle

4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 4. maddesinin ihlal edilmesi gerekçesi ile 4054 sayılı Kanun'un 16. maddesi ve Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar ile Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik uyarınca 12 bankaya toplamda 1.1 milyar lira idari para cezası verilmiştir. Ayrıca farklı işlem kalemleri altında müşterilerden uygunsuz masraf ve komisyonların alındığı ortaya çıkmış ve 2015 yılında bankalar tarafından müşterilere 1.8 milyar TL'lik para iadesi yapılmıştır. Tüketici Hakem Heyetlerine her yıl yüzlerce müşteri şikâyeti geldiği ve bunların müşteri lehine sonuçlandığı bilinmektedir. Etik ihlaller neticesinde haklarında rekabet soruşturması açılan bankaların piyasa değeri düşmektedir. Piyasa değerlerinin düşmesi, itibar kaybı ve karlılıkta düşüş beklentilerinden kaynaklanmaktadır (Yazıcı, 2017: 119; Özbuğday, 2017: 76).

Kanunlara ve etik düzenlemelere aykırı davranışlar, müşterilerin ve çalışanların bankalara olan güvenini olumsuz etkilemektedir. Bankacılık sisteminin hayatta kalması ve ekonomik gelişmenin sürdürülebilmesinde güven algısı önemli bir yer tutmaktadır (Chami ve Fullenkamp, 2002).

BÖLÜM II

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

2.1. Güven Kavramı

Güven kavramı, uzun yıllardır araştırılan bir konu olmakla birlikte, son yıllarda özellikle toplumsal ilişkiler ve iş ilişkileri açısından incelenen bir konu olduğu görülmektedir. Kavrama giderek artan ilgi, güvenin toplumsal ve örgütsel refah düzeyi üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle aynı sosyal hayatın parçası olan bireylerin başka bireylerle ya da gruplarla olan ilişkilerinde güven duygusu önemli bir yer tutmaktadır (Connell vd., 2003: 569; Cho ve Park, 2011; Pucetaite vd., 2014).

Psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve yönetim bilimi gibi farklı alanlarda insan ilişkilerini inceleyen disiplinler, güven kavramının tanımlanması konusunda evrensel bir yargıya ulaşamamış olsalar da insan ilişkilerinin yürütülmesinde güveninin önemli bir etken olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Psikologlar, güven kavramını bireyler ya da gruplar arasındaki ilişkileri olumlu ya da olumsuz etkileyen insan davranışları temelinde açıklamaktadır. Ekonomistler ve sosyologlara göre güven, akıl ya da duygular vasıtasıyla algılanan bir olguyken, yönetim bilimciler ise, güven ile örgütsel güven arasında ilişki kurarak güveni, iş yeri tabanlı ilişkilerde etkileşim sağlayan psikolojik bir algı olarak tanımlamaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996; Young ve Daniel, 2003: 139).

Literatür incelendiğinde güven kavramının benzer şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Carnevale (1995: 20)'e göre güven, bir bireyin ya da grubun hak ve çıkarları söz konusu olduğunda diğer birey ya da grupların etik, adil ve dürüst davrandığına ilişkin inançtır. Mayer vd (1995: 712) güveni, bireylerin, davranışlarının neden ve sonuçlarını irdelemediği başka bir bireye karşı savunmasız olma isteği şeklinde ifade etmektedir. Cummings ve Bromiley (1996)'e göre güven, bireyin, güvenmek istediği birey ya da gruba karşı açık ve zımni taahhütlere uygun davranmaya niyetli olduğuna ilişkin algıladığı inançtır. Robinson (1996) ise güveni bir kişinin

beklentilerinin, varsayımlarının ya da bir başkasının gelecekteki davranışlarının yararlı, olumlu ya da en azından başka bir kişinin çıkarlarına zarar vermeyeceği olasılığıyla ilgili inançları olarak açıklamaktadır.

Güven, insan ilişkilerinin doğasında var olan bir duygudur. Bireyleri birbirine bağlayan duygusal bağlar güven için temel oluşturur. Taraflar arasındaki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan bu duygu ile bireyler, diğer bireylerin olası davranışlarının kendileri için olumlu sonuçlar doğuracağını varsayar (Dietz ve Hartog, 2006: 2). Dietz ve Hartog (2006)'a göre güven farklı karakteristik kavramlardan derlenmiş çok boyutlu bir yapıdır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde bireysel ve örgütsel bazı özelliklerin güven kavramı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Rempel vd. (1985)'e göre güven yardımseverlik, tutarlılık ve güvenilirlik kavramları ile açıklanırken, Mayer vd. (1995)'e göre güven yardımseverlik, dürüstlük ve yetenek ile ifade edilmektedir. Clark ve Payne (2006) güveni tanımlarken yardımseverlik, dürüstlük, yetenek, tutarlılık ve açıklık kavramlarını kullanırken, Whitener vd. (1998) güveni iletişim, destek, bilgi paylaşımı, tutarlılık ve dürüstlük kavramları ile birlikte ele almaktadır. Butler (1991) ise güven oluşumu için tarafların yerine getirmesi gereken yetkinlik, dürüstlük, tutarlılık, sır tutma, adillik, verilen sözün yerine getirilmesi, sadakat, uyumluluk, açıklık, duyarlılık ve güvenilirlik olmak üzere on bir ayrı karakteristik özellik sıralamaktadır.

Görüldüğü üzere güven kavramı, farklı çalışmalarda çeşitli karakteristik kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Bu kavramsal ilişkilendirmenin yanısıra kavramın farklı kriterler temelinde farklı sınıflandırıldığı söylenebilir. Yapılan literatür incelemesinde en fazla karşılaşılan güven türleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.2. Güven Türleri

Güven kavramı yıllardır çeşitli disiplinler tarafından incelenmektedir. Bu disiplinler güveni toplumsal düzeninin içinde var olan farklı kavramlarla birlikte yorumlamakta ve sınıflandırmaktadır.

Fox (1974), örgütsel ilişkinin doğasına dayalı olarak güveni, dikey ve yatay olarak ikiye ayırır. Yönetime ve denetçilere duyulan güven dikey olarak ifade edilirken, çalışanlar arasındaki güven yatay olarak nitelendirilir (Cho ve Park, 2011:7). Pucetaite vd. (2014)'e göre güven, bilişsel, duygusal, davranışsal, ekonomik ve etik bileşenleri içeren çok yönlü bir yapıdır ve bireysel, örgütsel ya da toplumsal düzeylerde ortaya çıkabilir. Shappiro vd. (1992) güveni, hesap temelli, bilgiye dayalı ve kimlik temelli olarak sınıflandırmaktadır. Hesap temelli güven,

bir örgütte yöneticinin hile yapmasının maliyet ve faydalarının çalışanlar tarafından hesaplanmasıyla ilgilidir. Zayıf bir güvene işaret eder (Barney ve Hansen, 1994). İlişki kurulduktan sonra bilgi temelli güven aşaması görülür. Bu aşamada taraflar, önceki performanslarına dayalı olarak öngörülebilir davranışlara güvenmeye başlar. Son aşama ise, kimlik temelli güvendir. Bu aşamada, tarafların fikirleri, istekleri, niyetleri, değer ve davranış standartları açısından güçlü bir özdeşleşme gerçekleşir. Kimlik temelli güven, güçlü bir işbirliğinin gelişmesine yardımcı olur ve güvenin en güçlü biçimidir (Howorth ve Moro, 2006). Zucker (1986) ise güveni süreç bazlı, karakteristik tabanlı ve kurumsal temelli olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Süreç bazlı güven, geçmişte oluşan deneyimlere dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle, tekrarlanan etkileşim ile insanlar birbirlerini tanımayı öğrenir. Karakteristik temelli güven, kişilerin sosyal özelliklerine bağlı olarak gelişmektedir. Diğer bir ifadeyle, sınırlanmış gruplar içinde sosyal kontrol yoluyla izlenen ilişki kalıplarını ifade eder. Örnek olarak, akrabalık ilişkileri, etnik kökene veya dine dayalı ilişkiler verilebilir. Kurumsal temelli güven, bir toplumdaki resmi kurallara bağlıdır. Yasal sistemler, örgütsel düzenlemeler kurumsal temelli güvene örnektir. Bireyler ya da örgütler yasal yaptırımlara, karşılıklı sözleşmelere bağlı olarak tarafların gelecekteki davranışları hakkındaki belirsizlikleri azaltabilir (Zucker, 1986).

Zaheer vd. (1998)' göre güven, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde oluşur. Bireysel güven, günlük hayatta bireylerin kişilik özellikleri ve başka bireyler ile aralarında gerçekleşen etkileşim doğrultusunda oluşmaktadır. Örgütsel güven ise örgüt bünyesinde çalışan bireyler arasındaki ilişkiler doğrultusunda gelişir. Ayrıca, örgütsel güvenin oluşumunda yönetim, prosedürler, geçmiş tecrübeler, ortak amaçlar, yetenekler, iletişim, güvenlik gibi örgütsel faktörler de etkilidir.

2.3. Örgütsel Güven

Shockley-Zalabak vd. (2000)'e göre, bireysel güven bireysel ilişkiler ve davranışlarla ilgili beklentileri ifade ederken, örgütsel güven, örgüt üyelerinin örgütsel rollere dayanan ilişkileri, deneyimleri, karşılıklı bağımlılıkları ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileri olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel güven, başarılı bir sosyalleşme, işbirliği ve etkili takım çalışması için önemlidir (Lamsa ve Pucetaite, 2006). İstikrar ve gelişimi amaçlayan örgütler, başarılı olabilmek için iş ortamında güven iklimini sağlamalıdır.

Argüden (2003)'e göre; örgütsel güvenin oluşumunda üç önemli faktör etkilidir. Bu faktörler; iletişimde güven, kişiliğe duyulan güven ve yeteneğe duyulan güvendir. Örgüt içi iletişimde

güven; bilginin çalışanlar arasında kolayca paylaşılmasına, buna bağlı olarak faaliyetlerin daha hızlı gerçekleştirilmesine, eleştirilerin açık ve yapıcı olmasına, doğruluğun ve dürüstlüğün ön plana çıkarılmasına, hataların daha çabuk çözümlenmesine ve gizli bilgilerin üçüncü şahıslardan korunmasına yardımcı olur. Kişiliğe duyulan güven; çalışanların kendi aralarındaki sözlü veya yazılı anlaşmalarla olan uyumunun yanısıra örgüt içinde tutarlılığı sağlar. Yeteneğe duyulan güven ise, çalışanların yetenekleri sayesinde örgüt hedeflerine ulaşma konusundaki istek ve inancını etkilemektedir. Bireyin yeteneklerini ve yaratıcılığını kullanabilmesi güven duygusuna bağlıdır (Halis vd. 2007: 187). Lamsa ve Pucetaite (2006: 130)'e göre iş yaşamının doğası gereği çalışanlar arasında güven duygusu az görülür ancak iş ahlakının geliştirilmesi, doğru iletişim ve çalışanların takım çalışmaları ile desteklenmesi gibi yönetim stratejileri ile örgütsel güvenin geliştirilmesi mümkündür.

Doney vd. (1998)'e göre güven beş aşamada oluşmaktadır. Bu aşamalar; hesaplama süreci, tahmin süreci, niyet süreci, yetkinlik süreci ve aktarım sürecidir. Doney vd. (1998)'e göre bireyler fırsatçıdır ve kişisel çıkarları maksimize etmeye çalışır. Bu nedenle hesaplama sürecinde bireyler başka bireylerle ilişki kurmadan önce maliyet ve çıkar hesaplaması yapar (Lindskold, 1978). Bu hesaplama ile bireyler, kişisel çıkar arayışındaki bireylerin fırsatçı davranışlarından kaçınmaya yönelik fayda sağlamaktadır. Tahmin sürecinde, bireysel davranışların tutarlı ve öngörülebilir olduğu varsayılmaktadır (Deutsch, 1960, Lewicki ve Bunker, 1995). Tahmine dayalı güven, bireyin başka bir birey davranışını tahmin etme yeteneğine dayanır (Deutsch, 1960; Rempel ve Holmes, 1986). Geçmişteki eylemlerin gelecekteki davranışları tahmin etmek için zemin oluşturduğunu savunmaktadır. Bireylerin geçmişteki eylemlerinin tutarlılığı gelecekteki eylemlerine güvenebilmek için referans niteliği taşır. Niyet sürecinde, bireyler hedef kişilerin amaçlarını değerlendirmekte ve güven oluşumu için diğer bireylerin sözlerini ve davranışlarını yorumlayarak niyetlerini anlamaya çalışmaktadır (Lindskold, 1978). Yeterlilik sürecinde, bireyler diğer bireylerin sözlerini yerine getirme yeteneğini değerlendirir. Kişiler yetenekleri dolayısıyla yükümlülüklerini yerine getirme becerilerine göre farklılık göstermektedir. Yeterlilik süreci, kişinin yükümlülüklerini yerine getirme kabiliyetinin yanı sıra beklentilere dayanan güvenme isteğini içerir. Teknik yeterlilik, performansın bir türevi olarak istenilen sonuçların elde edilmesini sağladığından güvenin öncüsü olarak kabul edilmektedir (Butler ve Cantrell, 1984). Aktarım sürecinde bireyler güvenmek istedikleri kişi ya da örgüt hakkında üçüncü kişilerden kaynak aktarımı yapar ve güvenilir bir kanıt kaynağından kaynak aktarımı başka bir birey ya da gruba yapıldığında güven ortaya çıkar. (Milliman ve Fugate, 1988; Strub ve Priest, 1976).

Dirks (1999)'e göre güven bireysel ilişkilerde olduğu gibi sağlıklı örgütsel ilişkilerin kurulmasında da temel faktörlerden biridir. Örgütsel güven, grup üyelerinin birlikte çalışabilme yeteneklerini arttırmakta ve grupların çalışma performansını olumlu etkilemektedir. Bu durum çalışma motivasyonunu tetiklemekte ve sorun çözme yeteneği ile verimliliği arttırırken, kurallar ve diğer izleme araçları ile çalışanların kontrol edilmesi ihtiyacını azaltmaktadır. Bir örgüt, çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletirerek, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak çalışanların güven duygusunu geliştirebilir. Örgütsel güvenin sağlandığı ortamlarda, çalışanlar yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek olur. Bu yolla örgütsel çatışmanın ve stres düzeyinin minimize edilmesi, örgütsel verimlilik ve başarının sürekli hale getirilmesi mümkün olur (Halis vd. 2007: 187). Daha yüksek düzeyde güvenin, daha yüksek işbirliği ve performans seviyeleri ile sonuçlanması beklenir (Dirks ve Ferrin, 2001: 451). Ayrıca Cook ve Wall (1980)'a göre bireyler ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli istikrarı ve örgüt üyelerinin refahı için çok önemli bir bileşendir.

Çeşitli disiplinlerden çok sayıda araştırmacı, çalışmalarında güvenin örgütler için önemli avantajlar sağladığını vurgulamaktadır. İşyerlerindeki güvenin, potansiyel olarak kurumsal performansın artmasına yardımcı olan ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilen önemli bir faktör olduğu giderek daha fazla kabul görmektedir (Whitener vd., 1998; Schnackenberg ve Tomlinson, 2016). Güven iklimi oluşturulmuş işletmelerin satışlarında, verimlilik ve kârlılık düzeylerinde artış, personel değişim oranında azalış beklenir (Sankowska, 2013). Ayrıca güven, örgütler arasındaki uzun vadeli ilişkileri kolaylaştırmakta (Ganesan, 1994; Ring ve Van Den Ven, 1992) ve stratejik ittifakların başarısında önemli rol oynamaktadır (Browning vd., 1995; Gulati, 1995).

Örgütsel güven, başarılı bir sosyalleşme, işbirliği ve etkili ekip çalışması için önemlidir. Uzun vadede riskleri en aza indirmeye ve işletme maliyetlerini azaltmaya yardımcı olur (Connell vd., 2003). Güven, bilginin edinilmesini ve yorumlanmasını kolaylaştırarak karar vermeyi daha verimli hale getirir (McEvily vd., 2003: 93). Örgüte duyulan güven düzeyinin azalması durumunda çalışanlar başkalarına güvenme ve risk alma konusunda isteksiz olur. Bu durum bireyin sadece örgüte olan güvenini değil, aynı zamanda adalet algısını ve işbirliği eğilimini olumsuz etkiler (Howorth ve Moro, 2006). Dolayısıyla çalışanlar, ihanet olasılığına karşı örgütten daha fazla koruma talep eder ve kendi çıkarlarını savunmak için maliyetli yaptırım mekanizmalarının getirilmesi konusunda daha fazla ısrarcı olur (Connell vd., 2003: 572). Ayrıca düşük güven düzeyi, toplumların mevcut beşeri sermayeden yararlanmalarını, ölçek

ekonomileri üretebilen büyük iş ağları geliştirmelerini, sinerji etkisini ve sürdürülebilir kalkınmayı olumsuz etkiler. (Wicks et al., 1999). Bu nedenle, düşük güven düzeyine sahip olan örgütler ve ekonomiler, küresel pazarda rekabet gücü kazanma fırsatlarını kaybeder (Pucetaite ve Lamsa, 2008).

McGregor (1960), bireylerin işyerindeki davranışları üzerine yazılmış kuramları inceledikten sonra X Teorisi ve Y Teorisi adını verdiği iki model geliştirmiştir. X Teorisine göre yönetim, çalışanlarına güvenmez. Yöneticilere göre ortalama bir insan hoşnutsuzdur. Yönlendirilmeyi ve sorumlulukları sevmediği gibi daha fazla güvenlik ve motivasyon ister. Bu nedenle çalışanların cezalar ve sıkı kontroller aracılığıyla örgüte uyumu sağlanabilir. Hatta işten çıkarma ve ceza, ödül ve terfiye göre daha iyi bir motivasyon kaynağıdır. Y Teorisinde ise, yönetiler tüm çalışanlara güvenir. Çalışanların, bireysel değerleri ile örgüt hedeflerini bütünleştirme yetkinliğine sahip olduklarına inanır. McGregor, bu teorilerle mevcut örgütlerin davranışsal farklılıklarına dikkat çekmektedir. Örgüt çalışanları arasında karşılıklı güven ve açık iletişim, örgütsel problemleri çözmek ve başarıya ulaşmak için temel unsurlar olarak görülmektedir (Kopelman vd., 2008). McGregor (1960)'un Y Teorisinin aksine bazı araştırmacılar bir örgütün çalışanları arasında sınırsız güven duyulmasını beklemenin mantıksız olduğunu savunmaktadır. McEvily vd. (2003)'e göre aynı örgütte çalışan bireyler birbirlerine kayıtsız şartsız güvenmezler. Güven, bir bireyin uzak geçmişte verdiği bir karara dayanarak başka bireylerin güvenilirliğini hep aynı düzeyde kabul ettiği sonsuz bir inanış değildir. İnsanlar belli dönemlerde başkaları hakkında verdikleri kararları yeni deneyimleri ve elde ettikleri bilgiler dâhilinde yeniden sorgulanmakta ve değerlendirilmektedir. Bu nedenle bir örgütte güven ikliminin oluşturulması kadar bu güvenin sürdürülmesi de çok önemlidir. Lamsa ve Pucetaite (2006: 132), örgütsel güven sürecinin sürdürülmesinde çalışanların moral düzeyi ve iş memnuniyetinin önemli unsurlar olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü bu unsurlar cesaret, disiplin, güven, üretkenlik ve sıkıntıya katlanmak için isteklilik gibi örgüt motivasyonunu pozitif etkileyen tutumları beraberinde getirmektedir. Bu tutumlar neticesinde ise, çalışanlar yeteneklerinin farkına varmakta ve çalışma konusunda daha istekli hale gelmektedir. Düşük moral düzeyi ise, çalışanlarda performans ve disiplin eksikliğine yol açarak örgüt kurallarının ihlal edilmesine yönelik bir tutumun oluşmasına neden olmaktadır.

Yapılan literatür incelemesinde güvenin, örgütlere sağladığı birçok avantajına karşılık, olumsuz sonuçlar doğurabileceğine ilişkin görüşler de bulunmaktadır. Güçlü bağlarla, karakterize edilen bir toplum için güvenin getirdiği sosyal gelişim tehdit olarak algılanabilmektedir (Granovetter, 1985; Husted, 1998). Ayrıca düşük güven düzeyine sahip toplumların sadece belli gruplar

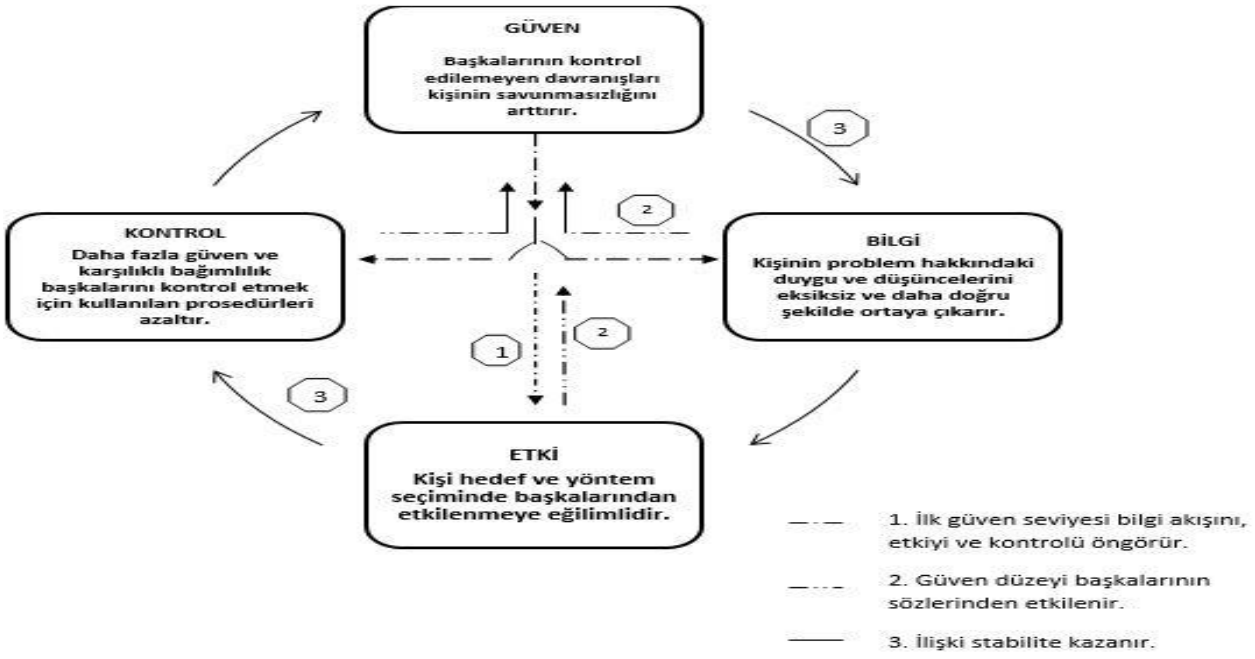
arasında yüksek olduğu (aile şirketi gibi) güven, sıkı bir dayanışma ve sadakat ile gerçekleşen ekonomik kalkınmanın önünde engel teşkil edebilir. Bununla birlikte, orta düzey yöneticiler arasında yüksek düzeyde hissedilen güven, örgütsel değişimin olumsuz yorumlanmasına ve eleştiri eksikliğinin görülmesine yol açabilir (Lamsa ve Pucetaite, 2006).

2.4. Örgütsel Güven Modelleri

Pek çok teoride güven, bireyler arasında tekrarlanan fayda alışverişi yoluyla ortaya çıkmaktadır. Rotter (1980) kişiler arası güveni tarafların sözlü-yazılı taahhütleri ve karşılıklı beklentileri ile ilişkilendirmektedir. Peters (1987: 627) bireyler, gruplar ve örgütler arasında duyulan güvenin dayanışma ve işbirliği sağlayarak örgütü geliştirdiğini savunmaktadır. Connel vd. (2003)'e göre örgütlerde adalet, bağlılık, iş doyumu, vatandaşlık algısı ve işbirliği kavramlarının varlığı, örgütsel kısıtlamalar kapsamında dahi daha yüksek güven düzeyi sağlamaktadır. Carnevale (1995), güvenilir kuruluşlar oluşturmada temel bazı unsurların varolması gerektiğini ifade etmiştir. Bu temel unsurlar ise, liderlik, çalışanların örgüt içindeki etkinliğinin arttırılması, etkili iletişim, adil performans değerlendirme ile teşvik sistemleri ve mantıklı yönetim stratejileridir. Whitener vd. (1998) örgütsel güveni etkileyen faktörleri; tutarlılık, dürüstlük, yetkilendirme (çalışanların yönetim ve denetime katılımını sağlama), iletişim ve ilgililik olmak üzere beş kategoride incelemektedir. Benzer şekilde örgütsel güvene ilişkin birçok çalışma yapılmış ve güven, örgütsel birçok kavramla ilişkilendirilmiştir. Yapılan bu çalışmalar ise, farklı güven modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Literatürde en çok kabul gören modeller aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.4.1. Zand'ın Sarmal Güven Modeli

Model, paylaşılan güvenin ya da güven eksikliğinin, yönetsel problem çözme etkinliği üzerinde bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Ayrıca modelde bilgi, etki ve kontrol kavramlarının davranışa dönüşümü incelenmektedir. Zand (1972) 'ın Sarmal Güven Modeli Şekil 1'de gösterilmektedir. Zand (1972)'a göre güven, iletişimi kolaylaştırarak bireyleri yakınlaştırırken; güvensizlik ise, savunmacı davranışları tetikleyerek bireyleri uzaklaştırmaktadır. Yani bir ilişkideki güven seviyesi, savunmasızlığın derecesini etkiler.



Şekil 1 Zand'ın Sarmal Güven Modeli

Gibb (1961)'e göre ise, savunmacı bir iklim geliştiren küçük gruplarda üyeler mesajlara odaklanmakta zorluk çekmektedir. Başkalarının değerlerinin doğruluğunu sorgulayarak, algıladıkları mesajları, inandığı gerçekleri, fikirleri, sonuçları ve duyguları ifade etmekten kaçınmaktadır. Ayrıca, başkalarının görüşlerinden şüphe duymakta ve hedeflere yönelik önerileri reddetmektedir. Başkalarının etkisini reddetmelerine rağmen, görüşlerinin ise kabul görmesini bekler. Grubu oluşturan diğer üyeler, düşük güvenli davranışla karşılaştığında, başlangıçta etkiyi reddetmek ve kontrolden kaçmak için tereddüt eder. Dolayısıyla grup ilişkisi düşük güven düzeyinden etkilenerek ortak problem çözme çabalarının etkinliğinin azaldığı görülür. Oluşan sosyal belirsizlik ortamı, kısır döngü içerisinde bir süre daha devam eder. Eğer grup bu güvensizlik durumundan kurtulabilirse, hedefleri ve sorunları doğrultusunda çalışmaya devam eder. Güvenin artması, doğru, kapsamlı ve zamanında bilgi alışverişini de artırır. Bu gelişme, çözümler üzerinde daha büyük pozitif bir etki oluşturur. Güvenin artması, aynı zamanda başkalarının davranışlarını kontrol etme isteğini azaltır. Sonuç olarak ise, bireylerin iş tatmini ve motivasyon düzeyinin arttığı görülür (Zand, 1972; Gibb, 1961; Butler, 1991).

2.4.2. Mishra Güven Modeli

Mishra (1996), güveni bir bireyin ya da grubun yetkin, açık, ilgili, güvenilir olduğuna dair algısı ve inancı doğrultusunda başka bir birey ya da gruba karşı savunmasız kalma isteği olarak

tanımlamaktadır. Ayrıca, hem bireyler hem de örgütler için geçerliliği olan dört boyutlu bir güven modeli oluşturmuştur. Bu boyutlar; yetkinlik, açıklık, ilgililik ve güvenilirliktir.

Yetkinlik: Sahip oldukları bilgi ve beceriler doğrultusunda, örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu olarak sergiledikleri davranışlar çalışanların yetkinliğini ifade etmektedir. Örgütün hayatta kalabilmesi ve gelişimi için hem çalışanların hem de yöneticilerin belli yetkinliğe sahip olması beklenmektedir (Shockley - Zalabak vd., 2000: 39). Mishra (1996), gerekli teknik bilgi ve kişisel becerinin bir araya getirilmesi ile doğru kararların verilebileceği ve beklenen performansın gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Bir bireyin verilen bir işi yapabileceğine dair yetkinliğe sahip olması bireye güven duyulmasını sağlamaktadır.

Açıklık: Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki gerçek ve doğru bilgi aktarımını sağlar. İş ilişkilerinin temel faktörlerinden biridir. Açıklık, belli bir düzeyin üzerine çıktığında güveni arttırmak yerine güvensizlik durumunu ortaya çıkarabilir. Bir bireyin karakterinin tüm kusurları hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmak, iki taraf arasındaki güveni azaltabilir. Bu tür aşırı dürüstlük durumu yerini endişeye bırakarak genel güven düzeyinin bozulmasına neden olur.

İlgililik: Bireyin kendi çıkarları ile diğer bireylerin çıkarları arasında denge kurması durumudur. Bireyler, diğer bireylerin fırsatçı olmayacağına inanır. Kişisel çıkarların, başkalarının çıkarlarına olan ilgiyle dengelendiği anlamına gelir. İlgililik boyutunda temel faktör genellikle yöneticidir. Yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçları konusundaki kaygı derecesi çalışanların yöneticiye duydukları güven ile pozitif ilişkilidir. Bir iş yerinde güven kazanmak isteyen yöneticiler, çalışanlarının beklentilerine karşı ilgili ve duyarlı olmalı, bunu çalışanlarına hissettirmelidir.

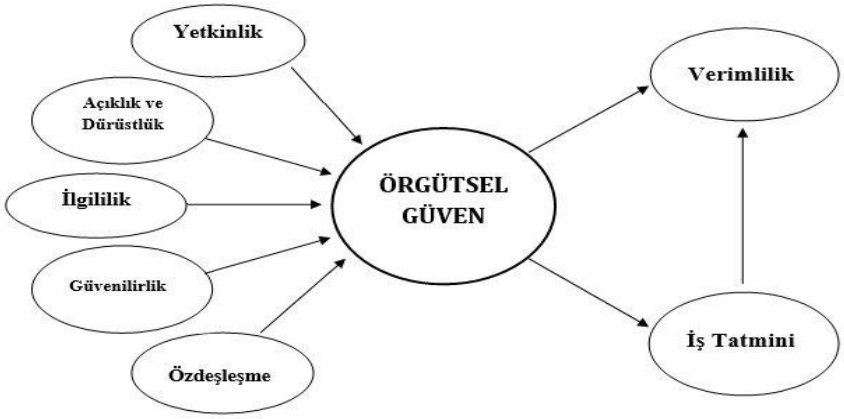
Güvenilirlik: Sözcükler ile eylemler arasındaki tutarlılıktır. Buna göre, yöneticilerin sözleri ile davranışları arasında tutarsızlık olduğunu algılayan çalışanların ve müşterilerin örgüt yöneticilerine ve örgüte duydukları güven azalır. Çünkü güven yerine şüphe duygusunun yoğun olarak hissedildiği örgüt ortamında bilgilerin çarpıtılmış, yanıltıcı, aldatıcı olma olasılığı daha yüksektir (Mishra, 1996).

Açıklanan bu faktörlerin her biri diğerleriyle ilişkili olup, güven ortamının oluşması ve sürdürülebilmesi için mutlak unsurlar olarak kabul edilmektedir.

2.4.3. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak vd. (2000), Mishra (1996)'nın açıkladığı yeterlilik, açıklık, ilgililik ve güvenilirlik boyutlarına ek olarak özdeşleşme tanımlanmaktadır. Bu model, çalışanların iş tatmini ve örgütsel etkinlik sonucunda örgüt ile bütünleşme algılarının yükseldiğini ifade etmektedir.

Özdeşleşme: Bireylerin örgütsel değerler, kurallar, hedefler, beklenti ve inançlar doğrultusunda kendilerini örgüte ait hissetmesi ile ilgilidir. Çalışanlar örgüt ile karşılıklı beklentileri arasında uyum yakalayıp örgütle özdeşleşirse, o taktirde çalışanların yöneticiye, diğer çalışanlara ve örgüte duyduğu güven düzeyi artar. Aksine çalışanlar kendilerini örgüte yabancı hissettiklerinde ise örgüte duyulan güven, etkinlik ve verimlilik azalır. Shockley vd. (2000)'e göre, özdeşleşme algısı için iletişim önemli bir faktördür. Yöneticiler ile çalışanlar arasında güçlü bir iletişim sağlandığında örgütsel özdeşleşme algısı artar.

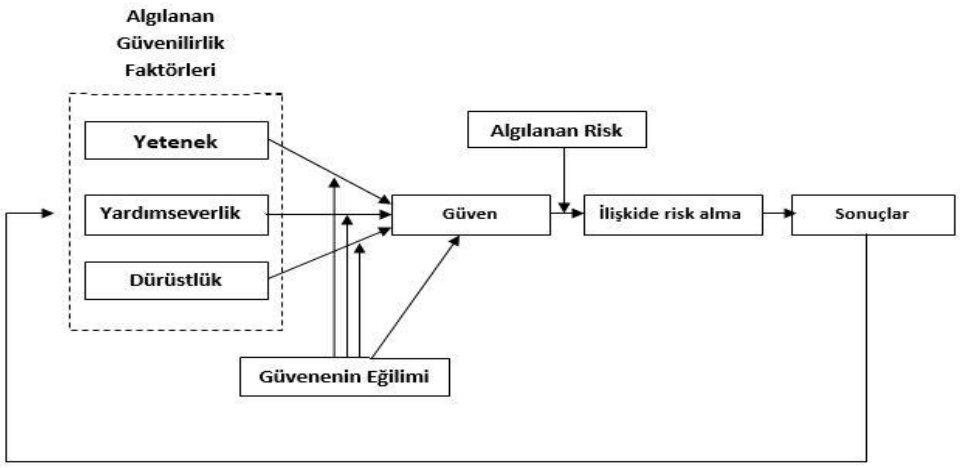


Şekil 2 Shıcjey – Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli

Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd güven modelinde Mishra (1996)'nın dört boyutlu modeli genişletilerek, örgütsel güvenin sağlanması için gerekli, yeterlilik, açıklık, ilgililik, güvenilirlik ve yetkinlik olmak üzere beş boyut sıralanmıştır. Tüm boyutlar birlikte oluştuğunda örgütsel güven sağlanmaktadır. Güven düzeyinin artmasıyla örgütsel verimlilik ile iş tatmini pozitif etkilenmekte, iş tatmininin artmasıyla verimlilik pozitif yönde hız kazanmaktadır.

2.4.4. Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli

Birlikte çalışmak, genellikle karşılıklı bağlılığı gerektirir ve bu nedenle insanlar, kişisel ve örgütsel hedeflerine ulaşmak için farklı bireylere karşı farklı düzeylerde güven duyar. Mayer vd. (1995) risk alınması gereken durumlarda, oluşan risk düzeyi ile bireyler arasındaki güven düzeyinin ilişkisini açıklamaktadır. Mayer vd. (1995)' ne göre risk, kararların anlamlı olması veya hayal kırıklığı ile sonuçlanması olasılıklarını içeren belirsizlik şeklinde tanımlanır ve olası kazanımlar ile potansiyel kayıpları içerir. Bu modele göre işbirliği ile risk düzeyini en aza indirerek karşılıklı güvenin geliştirilmesi, çalışanların birlikte daha etkin bir şekilde çalışmasını sağlar. Ancak iş birliği her zaman güveni gerektirmez. Bireyler güven duymadıkları kişilerle de iş birliği içinde olabilir. Güven olmadan iş birliği, iki durumda gerçekleşebilir. İlki, hileli davranışları cezalandıracak bir mekanizmanın bulunmaması, diğeri ise karşı tarafa savunmasız kalmayı gerektirmeme durumunda işbirliği yapılır.



Şekil 3 Mayer, Davis ve Schoorman Örgütsel Güven Modeli

Şekil 3, Mayer, Davis ve Schoorman örgütsel güven modelini ifade etmektedir. Bu model, taraflar arasında herhangi bir ilişki başlamadan önceki evreyi açıklamaktadır. Mayer vd.(1995)'e göre yeni kurulan ilişkilerde güvenilen bireyin özellikleri, taraflar arasındaki güven ilişkisini etkiler. Çünkü farklı deneyimlere, kişilik tiplerine ve kültürel geçmişe sahip insanların, güvenme eğilimleri de farklıdır. Modele göre bireylerin sahip olduğu karakteristik özelliklerden yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük güven ilişkisinin oluşumunu etkileyen temel faktörlerdir. Yetenek, bireyin bir örgüt içindeki etkinliğini sağlayan becerisi, yetkinliğidir. Yardımseverlik, bireyin kendisine güvenmesini beklediği kişiye karşı olumlu davranış eğilimini ifade eder. Dürüstlük ise örgütün belirlediği ilkelerle bireyin kişisel değerlerinin

uyumu sonucunda ahlaki bir bütünlük oluşmasıdır. Mayer vd. (1995)'e göre dürüst olmayan bireyler bu ilkelere uymayı reddeder. Dürüstlük, güven ilişkisinin oluşumnda diğer faktörlere göre daha güçlüdür. Yetkinlik ve yardımseverlik, dürüstlüğün güven üzerindeki etkisini arttıran ikincil faktörlerdir. Ancak sağlıklı bir güven ilişkisinde, tarafların buüç özelliğin tümüne sahip olması beklenir (Davis vd., 2000).

Risk eğilimi, bir karar vericinin risk alması ya da riskten kaçınması olarak ifade edilebilir. Mayer vd. (1995: 710)'e göre güven düzeyi risk almayı etkileyen bir unsurdur. Bireylerin güvenerek gerçekleştirdiği bir davranış, o bireyin risk aldığının da bir göstergesidir. Riskli bir davranış eğilimi duyulan güven ve davranış sonuçları arasında bağ kurar. Bu modelde özetle, güvenilen tarafın karakteristik özelliklerinden etkilenen güvenin, risk eğilimi ile etkileşimi sonucunda davranışa dönüşümü açıklanmaktadır.

2.4.5. Cummings ve Bromiley Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996), güveni bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Bireysel güven, kişinin diğer bireylerle ilişkilerinden beklentilerini, örgütsel güven ise, kişilerin örgütsel ilişkilerden beklentilerini ifade etmektedir. Bu model örgütsel güvenin, çalışanların iş ilişkilerinden doğan tecrübelerine göre farklı şekilde ve farklı düzeylerde algılanabileceğini belirtmektedir. Ayrıca bu model güvenin, güvensizlik durumunda ortaya çıkan denetleme ve izleme gibi örgütsel işlem maliyetlerini azalttığını savunmaktadır.



Şekil 4 Cummings ve Bromiley Güven Matrisi

Cummings ve Bromiley (1996) güvenin çalışan davranışlarını açıklayan duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu varsaymaktadır. Bilişsel güven, birey ya da örgütün güvenilirliği hakkında herhangi bir yargıya ulaşabilmek için nesnel ve rasyonel iki

süreci ifade etmektedir. Bu süreçlerde, taraflar karşılıklı davranışları hakkında değerlendirmelerde ve tahminlerde bulunmakta ve genellikle bireylerin karşılıklı sadakat, tutarlılık algıları ve geçmiş deneyimleri bu süreçlere yön vermektedir. Lamsa ve Pucetaite (2006)' e göre bilişsel temelli örgütsel güven, kısa süreli bir etki oluşturur. Uzun süreli sürdürülebilir örgütsel gelişim sağlamak için, duygusal güvene ihtiyaç vardır. Buna göre örgüt yönetimi sadece bilişsel temelli değil, aynı zamanda çalışanlar arasındaki duygusal güvenin gelişimine katkıda bulunan bir örgüt ortamı yaratması gerekir. Duygusal güven, bireyin diğer birey ya da örgütün güvenilirliğine duygularıyla yön verdiği süreçtir. Davranışsal güven ise, bilişsel ve duygusal süreçlerden elde edilen yargıların davranışa dönüşmesi ile ortaya çıkmaktadır (Cummings ve Bromiley, 1996: 305; Tamer, 2012: 339; Kalemci Tüzün, 2007: 111; Lamsa ve Pucetaite, 2006: 132).

Cummings ve Bromiley matrisine göre, güven üç boyutta izlenmektedir. Bu boyutlar; bireylerin açıkça ya da gizlice taahhütlere uygun davranmak için gayret göstermesi, bireylerin taahhütlerin temelini oluşturan etkileşim sürecinde diğer bireylere karşı dürüst ve samimi olması ve bireylerin mümkün olsa dahi çalışma arkadaşlarının elde ettiği fırsatları istismar etmemesidir. Cummings ve Bromiley (1996), bu üç boyutta açıklanan örgüt içindeki davranışsal eğilimleri duygusal, bilişsel ve niyetsel olmak üzere üç bileşenle ilişkilendirilmesi üzerine kurulmuş iyimser bir yaklaşım temelinde basit bir model geliştirmiştir.

2.4.6. Lewicki, McAllister ve Bies Güven-Güvensizlik Modeli

Lewicki vd. (1998)'e göre bir başkasının davranışları ile ilgili olumlu beklentiler güven, olumsuz beklentiler ise güvensizlik olarak tanımlanır. Kişiler arası güven ve güvensizlik, bireylerin yeni etkileşim alanlarında birbirlerinin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi biriktirdikçe şekillenmektedir. Güvenin ve güvensizliğin artmasına ya da azalmasına etki eden çeşitli unsurlar vardır. Bu unsurlar, bireyin başka bireylerle olan ilişkilerinde yaşadığı deneyimler yoluyla şekillenir. Sosyal psikologlar için güven ve güvensizliğin eşzamanlı olarak geliştiği psikolojik durumlar da vardır. Ancak bu durumlar istikrarsız ve geçicidir (Lewis ve Weigert, 1985). Lewicki vd.(1998)' göre güven iş birliği ile gerçekleştiği anda çatışma yaşanan durumların çözüme kavuşturulmasını sağlar.

Lewicki vd. (1998)'e göre güvensizlik, güven kavramının karşıtı değildir. Benzer şekilde, düşük güvensizlik ile yüksek güven ya da yüksek güvensizlik ile düşük güven de aynı şey değildir. Diğer bir ifadeyle, olumlu ve olumsuz tutumlar ilişki sürecinin zıt uçları olarak

tanımlanmamalıdır. Güven, bireyler tarafından arzu edilmeyen davranışların gerçekleşme olasılığı olarak düşünüldüğünde sosyal karmaşıklığı ve belirsizliği azaltır. Güvensizlik ise, arzu edilmeyen davranışların gerçekleşme olasılığına karşılık bireyin istikrarlı olarak savunma eyleminde bulunmasını sağlar. Güven ve güvensizlik, belli beklentileri beraberinde getirir. Bir başkasının davranışına karşı olumlu beklentiler, daha az belirgin hale geldikçe belirsizlik duyguları ve tahmin edilemezlik artar. Aksine, bir başkasının davranışları hakkında olumsuz beklentiler azaldıkça, karşı tarafın daha iyi huylu olduğu hissedilebilir. Burada vurgulanan nokta, örgütsel ilişkilerde olumlu ve olumsuz koşulların eşzamanlı olarak gelişebileceğidir Unutulmamalıdır ki güven, diğer bireylerden faydalı davranışlar gerçekleştirmesini beklerken, güvensizlik beklentileri, bireylerin zarar verici davranışları öngörmesini ifade eder. (Cacioppo ve Berntson, 1994; Petty vd., 1997).



Şekil 5 Lewicki, McAllister ve Bies Güven – Güvensizlik Modeli

Lewicki vd. (1998) çalışma ortamlarında karşılaşılan güven ve güvensizlik düzeylerini iki boyutlu çerçeve içinde, dört tipik ilişki koşuluyla ifade etmektedir. Hücre 1'de düşük güven-düşük güvensizlik, hücre 2'de yüksek güven-düşük güvensizlik, hücre 3'te düşük güven-yüksek güvensizlik ve hücre 4'te yüksek güven-yüksek güvensizlik koşulları açıklanmaktadır.

Düşük Güven- Düşük Güvensizlik (Hücre 1): Düşük güven ve düşük güvensizlik koşulları altında, bireyin diğer bireylerle ya da gruplarla ilişkisinin zayıf olduğu durumlar belirtilmektedir. Taraflar arasında ilişki sınırlı olduğundan, bireylerin belirsizlik yaratan güven

veya güvensizlik durumundan kurtulması için mantıklı bir neden yoktur. Ancak zaman içinde çalışma ortamında artan karşılıklı bağımlılıkla birlikte, belirsizlik durumu yerini farkındalığa bırakmakta ve taraflar arasındaki güvenilirlik ve güvenilmezlik hakkında inançların oluşmasını sağlamaktadır.

Yüksek Güven-Düşük Güvensizlik (Hücre 2):Yüksek güven ve düşük güvensizliğin bir arada olduğu durumlar, tarafların ortak hedeflerini güvence altına aldıkları karşılıklı bağımlılık ile karakterize edilmektedir. İlişkinin temelleri, güveni pekiştiren çok sayıda pozitif deneyimlere dayanmaktadır. Bu deneyimleri, güvenen tarafın, güvenilen taraf hakkında inisiyatif kullanmasını sağlayan sosyal sermaye oluşturmaktadır. Taraflar bu ilişkiyi geliştirme, zenginleştirme ve karşılıklı fayda sağlayan bağımlılıklarını genişletme yönünde eğilim gösterir. Taraflar sık sık etkileşime girerek, periyodik olarak yeni etkileşim fırsatları oluşturmakta, aynı zamanda ortaya çıkan sorunları karşılıklı olarak onarmaktadır (Lewicki & Bunker, 1995). Bu koşullar, karşılıklı bağımlılığı ve işbirliğini yansıtmaktadır (Deutsch, 1960). Bu durum güvene duyulan inancın güçlendirilmesiyle birlikte, savunma mekanizmalarını zayıflatma yönünde eğilime sahiptir (McAllister, 1995; Murray ve Holmes, 1994).

Düşük Güven-Yüksek Güvensizlik (Hücre 3): Yüksek güvensizlik ve düşük güven koşulları altında, taraflar ilişkiyi sürdürmekte zorlanır. Bu durum, ilişki süresince toplam deneyimin güvensizliği güçlendirdiği çok sayıda olumsuz deneyimin yaşanmasına neden olur. Eğer tarafların mutlaka etkileşimde bulunmaları gerekiyorsa, birbirlerinin davranışlarını izlemesi ve olası istismara karşı savunmaya hazır olması gerekir. Lewicki vd. (1998) 3. hücreyi sürekli çalışma ilişkileri için rahatsız edici bir koşul olarak görmektedir. Deutsch (1960)'e göre bu durum "koşullu karşılıklı bağımlılık" olarak adlandırılmaktadır. Taraflar, düşük güven ve yüksek güvensizlik düzeylerindeki ilişkilerini sürdürebilmek için güvensizliklerini yönetmenin bir yolunu bulmalıdır. Bu durumda tarafların karşılıklı bağımlılığa neden olan faktörleri ayırması ya da kısıtlaması etkili bir yoldur.

Yüksek Güven-Yüksek Güvensizlik (Hücre 4): Yüksek güven ve yüksek güvensizlik durumunda bir tarafın belirli konularda başkalarına güvenmek için birçok sebebi olduğu gibi tedbirli ve şüpheci olmasını gerektiren nedenler de vardır. İlişki, güveni arttıran pek çok olumlu deneyim ile birlikte güvensizliğe neden olan birçok olumsuz deneyimin bir araya gelmesiyle tanımlanmaktadır. Bu ilişki biçimini sürdürmek ve ilişkiden fayda sağlamak için tarafların, güveni güçlendiren ve güvensizliği sınırlandıran adımlar atması gerekir.

Lewicki vd. (1998) modern örgütlerde görülen çok katlı çalışma ilişkileri için en yaygın durumun dördüncü hücrede tanımlanan ilişki şekli olduğunu savunmaktadır. Güven ve güvensizlik düzeylerini etkileyen faktörler; itibar, kişilik özellikleri, sosyal benzerlikler ve farklılıklardır (Rotter, 1971; Shapiro vd., 1992).

Hem akademik çalışmalarda hem de iş dünyasında güven, örgütlerin hayatta kalabilmesi için temel bir faktör olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda iş hayatında artan belirsizlik ve rekabet ortamında çalışanlar arasındaki güven algısının örgütleri uzun vadede başarıya ulaştırdığı, güvenin bireysel tutumların ve örgütsel performansın belirleyicisi olduğu konusunda ortak bir algının varlığı görülmektedir.

2.5. Örgütsel Güvenin Boyutları

Yönetim literatüründe, örgüt başarısı için güvenin hayati bir etken olduğu kabul görmektedir. Örgütsel güven; örgüte güven, yöneticiye güven, çalışanlararası güven olarak üç boyutta incelenmektedir. Örgütsel güvenin tüm boyutları birlikte oluşturulduğunda, örgüt içinde problem çözme, kalite iyileştirme, çalışanların bağlılığı, çalışan memnuniyeti, işlem maliyetinin düşürülmesi, karlılık ve verimlilik artışı, takım performansı ve organizasyonun ömrü üzerinde pozitif bir etki ortaya çıkmaktadır (Sankowska, 2013: 85-86). Bu boyutlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.5.1. Örgüte Güven

Örgüte güven, örgütün hedef ve faaliyetlerine ilişkin kuralların, dikey ve yatay olarak yapılandırılmış personel ilişkileri üzerinde yarattığı pozitif etki sonucunda oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgüt üst yönetimi tarafından hazırlanan düzenlemeler doğrultusunda oluşan iş iklimi, yönetici ve çalışanların ilişkileri ile şekillenmektedir. Uygulanan prosedür ve kurallar neticesinde ortaya çıkan adil ve verimli sonuçlar çalışanların örgüte duyduğu güven algısını beslemektedir (Cho ve Park, 2011: 7). Çalışanlar haklarının, çıkarlarının ve çalışmalarının göz ardı edilmeyeceğine dair güven duyduklarında, örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcama konusunda istekli olmaktadır (Nyhan ve Marlowe, 1997). Çalışanların kişisel değerleri ile örgüt kültürü ve örgütsel değerleri arasındaki uyum devam ettikçe, çalışanların örgüte duydukları güvenin de devam ettiği görülmektedir (Bulatova, 2015: 29).

2.5.2. Yöneticiye Güven

Güven kavramının boyutları birbiri ile ilişkilidir. Dolayısıyla, örgüte, yöneticiye ya da çalışanlara duyulan güvenin birinde eksiklik olması ve güvensizlik algısı oluşması durumunda çalışma ortamında çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Güven algısının oluşumunda en stratejik faktör yöneticidir. Yönetici davranışları, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde güvenin gelişimi üzerinde son derece önemlidir. Yönetsel güvenilirlik davranışları, çalışanların yöneticilerine olan güvenini sağlamak için tek başına yeterli olmasa da güvenmeleri ihtimalini arttıran eylemler olarak tanımlanır. Çalışanların yönetim güvenilirliği algılarını etkileyen beş faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; davranışsal tutarlılık, davranışsal dürüstlük, kontrolün paylaşılması ve yetkilendirme, iletişim ve ilgili davranmaktır.

Davranışsal tutarlılık, zaman ve durumlar değişmesine rağmen, eylemler arasındaki tutarlılığın sürdürülmesidir. Yöneticilerin geçmişteki eylemlerine bakılarak güvenilirliği veya gelecek davranışları tahmin edilebilir. Bu açıdan çalışanlar, yöneticilerinin davranışsal tutarlılığı temelinde işlerinde veya yöneticileri ile ilişkilerinde risk alma konusunda daha fazla istekli olurlar. Ayrıca, öngörülebilir olumlu bir davranış, ilişkideki güven düzeyini güçlendirir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Davranışsal bütünlük, çalışanların ve yöneticilerin karakterleri, sözleri ve eylemleri arasındaki ahlaki tutarlılık olarak ifade edilir. Dasgupta (1988)'ya göre; doğruyu söylemek ve verilen sözleri tutmak, davranışsal bütünlük çerçevesinde çalışan-yönetici arasındaki güveni etkileyen iki temel davranıştır. Davranışsal tutarlılık ve davranış bütünlüğü kavramları çalışanların, yöneticilerine güvenme sürecinde algıladıkları riski azaltması noktasında benzerlik göstermektedir (Butler, 1991; Whitener vd., 1998).

Yapılan literatür incelemesinde denetimin paylaşımı ve yetkilendirme, güvenilir davranışın temel bileşenleri olarak görülmektedir. Yöneticilere duyulan güven düzeyi, çalışanların karar verme sürecine dâhil edilmesi durumunda artmaktadır. Driscoll (1978), çalışanların kararlara katılım düzeyleri artırıldıkça yöneticilerine daha yüksek düzeyde güven duydukları bulgusuna ulaşmıştır. Denetimde karar verme yetkileri sınırlı olsa bile, görüş bildirme imkânına sahip olmak çalışanların güven algıları ile pozitif ilişkilidir. Çünkü çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlar üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmakta ve bu nedenle kendi çıkarlarını koruyabilmektedir (Alexander ve Ruderman, 1987). Çalışanların bu kontrolü, yöneticinin fırsatçı davranma riskini azaltmakta ve çalışanlar için olumlu sonuçların ortaya çıkma olasılığını arttırmaktadır (Rosen ve Jerdee, 1977). Kontrolün paylaşılması ve yetkilendirme,

yöneticinin astlarına verdiği onay veya saygı şeklinde ifade edilen sosyal ödüllerdir (Whitener vd., 1998).

Bilgi akışında doğruluk, yöneticiye duyulan güven ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Çalışanlar, iletişimleri açık ve samimi olduğunda yöneticileri daha güvenilir bulmaktadır. Ayrıca, kararlara ilişkin yeterli açıklamalar ve zamanında yapılan geri bildirim, daha yüksek güven düzeyi sağlamaktadır (Mellinger, 1956; O'Reilly ve Roberts, 1977). Yöneticiye duyulan güven doğrudan memnuniyetle sonuçlanmaktadır. Çünkü yöneticiler eğitim, performans değerlendirmeleri, iş sorumlulukları hakkında rehberlik etme gibi bir çalışanın iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahip birçok görevden sorumludur. Bu nedenle, çalışanların yöneticiye olan güveni arttıkça, iş tatmini ve örgüte bağlılığı artmaktadır (Rich, 1997).

İlgili davranma, diğer bireylerin refahı ile ilgili kaygılanma şeklinde tanımlanır. Çalışanların çıkarları için dikkat ve duyarlılık gösterme, çalışanların çıkarlarını koruyacak şekilde davranma ve kendi çıkarları için başkalarını istismar etmekten kaçınma olmak üzere üç temel eylemi içermektedir (McAllister, 1995; Mishra, 1996). Yöneticilerin bu davranışları, çalışanların güven ve sadakat algılarını olumlu etkiler (Butler, 1991).

Yöneticilerin, çalışanlara ve örgüte duyulan güvenin nasıl oluştuğunu bilmesi gerekir. Pek çok yönetici, davranış ve kararlarıyla çalışanların duygu ve düşüncelerini etkilediğinin farkında değildir. Halbuki yönetici, örgüt ile çalışanlar arasında bağ oluşturan bir köprü görevi görmekte ve örgütün motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle tüm çalışanlar için yöneticiye duyulan güven, diğer çalışanların ve temsil ettikleri kuruluşun faaliyetlerini destekleyici bir güce sahiptir. Yöneticinin güvenilirliğini sağlayan en önemli etkenlerden bir diğeri ise, karar ve uygulamalarında gösterdiği adalettir. Yöneticinin karar ve uygulamalarında adaletli olması, çalışanların güven düzeyini pozitif yönde etkiler. Stratejik planlamalar, yüksek yönetim kapasitesi, örgüt hedeflerinin ve personel rollerinin açıkça belirtilmiş olması yöneticiye güven düzeyini arttıran diğer unsurlardır (Brockner, vd., 1997: 560; Cho ve Park, 2011: 8; Shockley vd., 2000: 43). Lidere güvenin yüksek olduğu örgütler incelendiğinde, bu örgütlerde çalışanların örgütün ihtiyaçlarını karşılamada daha fazla istekli olduğu görülmektedir (Argyris, 1964). Bulatova (2015: 30), yaptığı araştırma sonucuna göre yöneticilerin örgütsel güvenin oluşumunda önemli bir rol oynadığını ve yöneticilerin yüksek örgütsel güven oluşturmak için davranış standartlarına dikkat etmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

2.5.3. Çalışanlar Arasında Duyulan Güven

Mayer vd. (1995: 719)'e göre; örgüt çalışanları arasındaki güveni belirleyen en önemli faktörler, iyilik, dürüstlük, yardımseverlik ve tutarlılıktır. Mishra (1996)'a göre bu faktörlere ek olarak, birimler arasındaki iletişim kanallarının şeffaflığı ve işbirliği güven oluşumunda etkilidir. Şeffaflık ve iş birliği neticesinde oluşan güven, resmi sözleşme ihtiyacını ve fırsatçı davranışları azaltmakta ya da ortadan kaldırmaktadır (Zaheer vd., 1998). Cho ve Park (2011)'a göre çalışanlar arasında kurulan güven, bilgi paylaşımını kolaylaştırarak problem çözme kapasitesini artırmakta ve bireysel motivasyonu örgütün misyonu ile uyumlu hale getirmektedir. Güven, grup üyelerinin birlikte çalışabilme kabiliyetlerini ve buna bağlı olarak takım performansını arttırmaktadır. Ayrıca artan iş memnuniyeti, yenilik yapma yeteneği ve başarılı bir örgütsel özdeşleşme, çalışanlar arasında duyulan güven konusunda farkındalık yaratmaktadır (Shockley vd. 2000: 43). Bu nedenle çalışanlar arası güvenin, tatmin ve bağlılık ile pozitif ilişkili olması beklenir. Whitener vd. (1998: 513)'e göre güven, taraflar arasındaki bağımlılığı ifade etmektedir. Bu durum bir tarafın performansının diğer çalışanların motivasyonunu etkilediği anlamına gelir. Cook ve Wall (1980: 339)'a göre ise bireyler ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli istikrarında ve çalışanların refahında önemli bir etkendir.

2.6. Bankacılık Sektöründe Güven

Güven, istikrarlı ve işbirlikçi ilişkilerin en önemli öncülerinden biri olarak görülmektedir. Her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de faaliyetlerin iş birliği içerisinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Faaliyetler ve hedefler doğrultusunda personeller bireysel çabalarının yanısıra takım çalışması ile görevlerini yerine getirmektedir. Bu süreçte yöneticiler ve diğer çalışanlar sürekli etkileşim halindedir. Bankacılık hizmetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için tüm çalışanların belirlenen norm ve kurallara uygun davranması gerekir. Ancak bu kurallara uygun davranmak başarılı bir örgüt performansı için yeterli değildir. Çalışanlar bulunduğu iş ortamında kendini iyi hissetmek ister. Gerek örgütün yapısı ve işleyişine duyulan gerekse çalışanlar arasında algılanan güven, bireysel ve örgütsel performans üzerinde etkili olmaktadır (Hazra ve Srivastava, 2009; 76). Yönetim ve çalışanlar arasındaki güven derecesi, örgütün performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Argyris, 1964). Düşük güven ortamında çalışanlar, yönetim kurallarını çiğnemeye, örgüt değerlerine uygun olmayan çıkarlar belirlemeye, gerçek dışı bilgi paylaşımı ve saldırganlığa eğilimlidir (Lamsa ve Pucetaite 2006).

Carnevale (1995), düşük güven iklimine sahip örgütlerin daha yüksek performansa ulaşmak için birçok engel ile mücadele etmek zorunda olduğunu ileri sürmektedir. Bejou vd. (1998)'e göre satış eylemi, güvenin gelişebileceği koşulları ortadan kaldırmaktadır. Yetersiz zaman, kaynak eksikliği ve performans baskıları nedeniyle bozulan iletişim örgütlerde krizlere neden olabilmektedir (Mishra, 1996). Bankalar da bu tür krizlerin yaşanması muhtemel ortamlardır.

Bulatova (2015)'a göre, önceden gözlemlenen bir durum olmaksızın güven oluşması mümkün değildir. Güven genellikle her iki taraf düzenli olarak aynı etik norm ve yönetmeliklere uyduklarında gelişmektedir. Bu nedenle güven, örgüt üyelerinin çalışma ahlakına ve yetkinliğine bağlıdır (Lamsa ve Pucetaite, 2006). Diğer örgütlerde olduğu gibi banka çalışanları da norm ve yönetmeliklere uygun davrandığı, örgüt faaliyetleri doğrultusunda gerekli çalışma ahlak ve yetkinliğine ulaştığı takdirde güven ortamı kurulmakta ve bankanın toplam performansındaki artış neticesinde karlılığa ulaşmaktadır.

Bankacılık sektöründe faaliyetler, sadece örgüt kapsamında gerçekleşmez. Müşteriler sektörün işleyişine katkı sağlar. Bu durum, örgüt performansının müşterilerle olan ilişkilerden etkilenmesine neden olur. Etkili müşteri ilişkilerinin gelişimi, özellikle hizmet sektörlerinde, pazarlama stratejilerinin önemli bir bileşeni olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Tatmin edici müşteri ilişkileri geliştirmek; algılanan riski azaltmaya, işlem maliyetlerini düşürmeye, müşteri sadakatini ve müşteri bağlılığını artırmaya, bu yolla örgütsel performansı yükseltmeye yardımcı olmaktadır. Finansal hizmetler sektöründen elde edilen bulgulara göre müşteriler için ilişki memnuniyeti; müşteri odaklılık, güven, ilişki uzunluğu ve uzmanlık gibi faktörleri içermektedir (Bejou vd., 1998). Urban vd. (2000)'e göre güven, müşterilerin gelecekteki satın alma niyetleri üzerinde etkilidir. Dolayısıyla müşteri güveni, sürdürülebilir pazar payı oluşturulmasında önemli bir unsurdur. Yüksek düzeyde güven ile karakterize olan ilişkilerde taraflar uzun vadeli faydalara odaklanır. Bu durum firmaların rekabet gücünü artırır ve işlem maliyetlerini azaltır (Doney ve Cannon, 1997).

Bankacılık sektörü müşterilerle etkileşimin fazla olduğu sektörlerden biridir. Finansal hizmetlerin satın alınmasında kredibilitenin (kredi yönünden güvenilirlik) önemi ve piyasadaki geniş bilgi asimetrisi göz önüne alındığında, satış elemanının sahip olduğu teknik yetenek ve bilginin, ilişki kalitesi üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olması beklenir (Bejou vd., 1998). Bireyler bu ilişki sürecinde bankaların kredi işlemleri, mevduat ve yatırım işlemleri gibi birçok hizmetinden faydalanırlar. Alınan hizmetin kalitesi müşterilerin sadakati ve bankanın karlılığı için çok önemlidir.

Hizmet kalitesi, bir örgütün rekabet gücünü etkileyen kritik başarı faktörlerinden biridir. Bir banka, yüksek kaliteli hizmet sunarak rakiplerinden farklılaşabilir. Bu yüzden bankalar hizmet kalitesini sürekli iyileştirmek zorundadır (Oliver, 1980; Surprenant ve Churchill, 1982; Spreng vd., 1996; Mick ve Fournier, 1999). Bankacılık sektöründe hayatta kalmak için bankalar, müşterilerini memnun edecek yeni stratejiler geliştirmesi gerekir (Siddigi, 2011). Rekabetçi olan bankacılık sektöründe ağızdan ağza yayılan itibar, bankalar için son derece önemlidir. File ve Prince (1992), bankacılık hizmetinden memnun olan müşterilerin deneyimlerini başkalarıyla paylaştıkları bulgusuna ulaşmıştır. Hizmet kalitesi ile müşteri kazanan bankalar, bu kaliteyi sürdürdükleri takdirde müşterilerinin güven ve sadakatini sağlayabilir. Yüksek müşteri memnuniyeti sadık bir müşteri tabanının sürdürülmesinde önemli bir faktördür. Kumar vd. (2009), yüksek hizmet kalitesinin yüksek müşteri memnuniyeti ile sonuçlanacağını, memnun müşterinin diğer bankalara geçmeyi risk olarak algıladığını ve bu durumun müşterilerin bankaya güvenini ve sadakatini artırdığını belirtmektedir. Siddigi (2011), kar ve büyümenin öncelikli olarak müşteri güveni ile teşvik edildiğini ve güvenin müşteri memnuniyetinin doğrudan bir sonucu olduğunu yaptıkları araştırmada ortaya koymuştur. Oliver (1980)'a göre, müşterilerin ürün-hizmet performans algıları, beklentileriyle uyumlu bir şekilde karşılandığında memnuniyet duyguları ortaya çıkmaktadır.

Yöneticiler, rakip bankaların cazip görünen ürün ve hizmetlerine yönelik mevcut müşterilerin sadakatini korumak amacıyla bir takım stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejiler doğrultusunda müşteri ihtiyaçları, beklentileriyle orantılı bir şekilde karşılandıkça bankaya karşı güven ve sadakat meydana gelmektedir. Müşterilerin banka personeline duyduğu güven, geçmiş tecrübe ve çevreden duyum neticesinde oluşan fırsatçı davranış korkusunu azalttığından, bağlılığa neden olur (Afsar vd., 2010). Bağlılık, başarılı uzun vadeli ilişkiler için gerekli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Ayrıca yeni müşteriler bulmak banka çalışanları için zor ve maliyetli bir süreçtir. Bu yüzden mevcut müşterilerin bankaya olan güveni ve bağlılığı korunarak, memnuniyet düzeyleri yüksek tutulmalısı gerekir (Afsar vd., 2010). Singh ve Sirdeshmukh (2000), müşteri güven ve sadakatini "yirmi birinci yüzyılın pazar yeri para birimi" olarak değerlendirmektedir. Ndubisi (2005) sadık bir müşteriye hizmet vermenin maliyetinin yeni bir müşteriye göre beş veya altı kat daha az maliyetli olduğuna dikkat çekmektedir. Bu ifade, müşterilerin bankaya güven ve sadakat duymalarının önemini vurgulamaktadır. Güven ve güvenilirlik, müşteri sadakatini sürdürmek için son derece önemli faktörlerdir (Dick ve Basu, 1994).

Bireylerin yanı sıra ticari faaliyette bulunan firmalar da bankaların müşterisidir. Firma-banka ilişkisinde güven, bir dizi iç ve dış etkene bağlıdır (Butler, 1991). Bu etkenlerden biri yetkinliktir. Banka ya da müşteri firmaların sahip olduğu mesleki yetkinlik, taraflar arasındaki güven düzeyini karşılıklı olarak etkiler. Mayer vd. (1995)'e göre, yetkinlik güven oluşumunu ve gelişimini sağlayan unsurlardan biridir.

Güvenilirlik, uzun süreli bir ilişki beklentisinden etkilenir. Bu durum başkalarını aldatma ya da daha genel olarak güvenilmezliği meydana getiren davranışlara olan eğilimi azaltır (Howort ve Moro, 2006). Aynı banka ile uzun ömürlü iş yapmaya devam etmeyi bekleyen firmalar için, işbirlikçi davranışların getirisi daha yüksektir (Axelrod, 1981). Bir firma ile banka arasındaki güven, ilişkinin gücü, paylaşılan çıkarlar ve etkileşim sıklığı açısından ölçülür. Howort ve Moro (2006)'ya göre firma ve banka arasındaki güven, paylaşılan değerler ve etkileşim süresi ile pozitif ilişkilidir.

Banka kredileri ile ilgili literatür, kredi kullanılabilirliğini iyileştirmek, kredi maliyetini düşürmek, teminat ve kişisel garantilerin gerekliliğini azaltmak için istihbarat sorunlarının azaltılmasının önemine işaret etmektedir. Kredi işlemleri finansal tabloların değerlendirilmesine, teminatlara ve kredi puanlamalarına dayanır (Berger ve Udell, 2002). Gerekli bilgiler, ilişkinin kalitesinden bağımsız olarak sağlam kaynaklardan toplanır. Ayrıca güven ilişkisinin oluşum sürecinde bireyler bilgi toplamak için üçüncü şahıslardan yararlanabilirler. Üçüncü şahıslardan alınan bilgiler bireyin itibarını ifade eder. İtibar, geçmiş eylemlerin sonucudur ve davranış beklentilerini şekillendirir (Blois, 1999). Granovetter (1985; 490)'a göre bankalar riskten korunmak için tanınan bireylerle işlem yapmayı tercih edebilir çünkü itibar bir sermaye varlığı olarak kabul edilir. İyi bir itibar, güven ilişkisinin oluşumunda etkilidir (Brockner vd., 1997). Tüm bilgi kaynakları kullanılarak, girişimcinin güvenilirliği hakkında karar verilir. Güvenin düşük olduğu durumlarda, hizmet ilişkisi daha sıkı sözleşme ve teminat koşulları ile kurulur (Myers, 1984).

Finansal ilişkilerde güven ve kontrol, ikame olarak görülebilir. Daha yüksek düzeyde güven, daha az kontrol gerektirmektedir (Mayer, vd., 1995; Ring ve Van Den Ven, 1992). Yüksek düzeyde güvenin, finansman olanaklarının artmasıyla bağlantılı olarak teminat ve kefalet gibi banka risk ve kontrol mekanizmalarına olan ihtiyacı azaltması beklenmektedir. Ayrıca yüksek düzeyde güvenin olduğu yerlerde belirsizlikten doğan risk azaldığı için faiz oranlarının daha düşük olması beklenir. Daha yüksek düzeyde güven, daha fazla finansman mevcudiyeti, daha düşük faiz oranları ve daha düşük teminat gereklilikleri ile ilişkilendirilmektedir (Howort ve Moro, 2006). Bankaların kredi ilişkisi içerisine girmeden önce firmaların faaliyetlerini izlemek

amacıyla gerçekleştirilen bilgi toplama süreci yüksek kurum maliyetlerine yol açmaktadır (Howort ve Moro, 2006). Sonuç olarak firma-banka ilişkisinde güven, kurum maliyetlerini azaltma fırsatı veren önemli bir unsurdur.

Özetle, hem firmalar hem de bankalar, diğer tarafın yetkinlik, iyilik ve dürüstlüğüne dayanan bir güvenilirlik değerlendirmesi yapar. Bu değerlendirmeyi yaparken, resmi ve gayri resmi olmak üzere çok sayıda bilgi kaynağı kullanılır. Birincil veriler, firma ile banka yöneticisi arasındaki ilişkiden ortaya çıkar. Bu veriler ilişki süresinden, çıkarların paylaşılmasından, etkileşim sıklığından ve ortak değerlerden etkilenir. Mali tablolar gibi ikincil kaynaklar nesnel ve doğrulanabilir kararlar için daha büyük bir temel sağlamaktadır. Bununla birlikte, üçüncü şahıslardan elde edilen bilgiler de itibar aracılığıyla güvenilirliğin değerlendirilmesinde güçlü bir etkiye sahiptir. Howort ve Moro (2006)'a göre güvenilmez davranışlar neticesinde bir itibarın yıkımı, gelecek ilişkiler için referans niteliği taşıdığından oldukça önemlidir.

Howort ve Moro (2006) bankacılık sektöründe güvenin, risk ve istihbarat maliyetlerini azalttığını, karlılığı arttırdığını savunmaktadır. Banka ile firma arasında güven ilişkisi geliştikçe bilgi asimetrisi ve banka riski azalmakta, firma için ise kredi kullanılabilirlik artmaktadır (Binks ve Ennew, 1997). Sonuç olarak dürüstlük çerçevesinde kurulan güven ilişkisinin tarafları bu durumdan önemli kazanımlar elde etmektedir.

BÖLÜM III

3. WHISTLEBLOWING

3.1. Whistleblowing (Bilgi İfşası) Kavramı

Whistleblowing, işyerlerinde yaşanan etik dışı uygulamaların önlenmesine ilişkin etkili yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Türkçede doğrudan karşılığı bulunmayan whistleblowingin kelime anlamı "ıslık çalmak" tır. Bu kavram İngiltere' de bir polisin suç işleme eğilimindeki birini uyarmak için ıslık çalması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde spor müsabakalarında hakemin hatalı davranışta bulunan bir sporcuya düdük çalarak müdahalede bulunması whistleblowing kavramını tanımlamak için örnek gösterilmektedir (Aydın, 2003). Türkçe literatürde genellikle bilgi ifşası olarak ifade edilen whistleblowing, iş yerlerinde gözlemlenen yasadışı veya etik dışı uygulamaların, eski veya mevcut çalışanlardan biri tarafından, uygunsuz davranışa müdahale ve muhakeme etme yetkisine sahip kişi veya mercilere bildirilmesidir (Miceli ve Near, 1985: Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Aktan, 2015). Başka bir tanıma göre ise whistleblowing, bir çalışanın işyerinde tanık olduğu bazı usulsüzlükleri, hukuka aykırılıkları ya da ihmal niteliği taşıyan eylem ve uygulamalara ilişkin bilgileri ifşa etmesi ve açığa çıkarmasıdır (Johnson vd., 2004).

Örgütsel ihlallerin ifşa edilmesine whistleblowing adı verilirken, ifşa eylemini gerçekleştiren kişiler whistleblower (ihbarcı, ifşacı) olarak adlandırılır. Kimilerine göre bilgi ifşası, örgütsel normların ihlal edilmesi veya örgüte ihanet olarak tanımlanırken, kimilerine göre ise ahlaki değerlerin örgütsel bağlılık ile birleşiminden doğan vicdani bir yükümlülüktür. Buna göre ifşa davranışını gerçekleştiren whistleblowerlar, kimilerine göre hain, kimilerine göre ise birer kahramandır (Bouville, 2008; Rothschild ve Miethe, 1999). Ünlü yazar Edward Morgan Forster'in şu ünlü ifadesi ise konuya daha farklı bir görünüm katmaktadır: "Eğer ülkeme ihanet etmek ya da dostuma ihanet etmek arasında bir seçim yapmak zorunda kalırsam, umarım

ülkeme ihanet etme cesaretini gösterebilirim." Bu ifadeye göre ihbarcılık, bir bireyin örgütüne ya da diğer insanlara ihanet etmek arasında yaptığı bir seçimdir (Bouville, 2008).

Etik konusunda uzun yıllar çalışan bilim adamları etik dışı davranışların ortaya çıkarılması konusunda araştırmalar yapmıştır. Bu konu iş etiği, sosyoloji, psikoloji gibi çeşitli disiplinlerden ilgi görmüş ve her bir disiplin tarafından farklı bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Ancak yapılan çalışmaların ortak amacı ifşa davranışının süreç ve sonuçlarını açıklamaktır. Bu doğrultuda araştırmacılar çeşitli bireysel ve durumsal değişkenleri ve bu değişkenlerin psikolojik karar verme sürecine etkilerini incelemişlerdir (Miceli vd., 1991; Greenberger vd., 1987; Miceli ve Near, 1988; 1989; Near ve Miceli, 1985; Ponemon, 1993).

Whistleblowing konusunda ortaya atılan modeller çoğunlukla kavramsal olarak önerilmiş veya başkalarının modellerinin üzerine inşa edilmiştir. Bunun nedeni fiili ihbarcılara yönelik araştırma yapılmasının imkânsızlığı ve iş yerlerindeki usulsüzlükler hakkında çalışanlar ya da örgüt yönetiminden detaylı bilgi almanın zorluğudur (Chiu, 2003; Zhang vd., 2009). Örneğin, herhangi bir ahlaki eylemin altında yatan etik duyarlılık, etik akıl yürütme, etik niyet ve etik davranış veya eylem olmak üzere dört psikolojik aşamayı inceleyen Rest'in Dört Bileşen Teorisinden (1986) esinlenen Ponemon (1993), bu dört aşamanın her birini içine alan bir karar verme modeli ileri sürmüştür. Daha sonra ise Miceli vd.(1989), bireylerin karar verme sürecini etik dışı eylemlere müdahale etme davranışı ile uyarlamış ve önceki modelleri daha eksiksiz hale getirecek bireysel ve durumsal özellikler öneren bir çalışma yapmıştır.

Miceli ve Near (1989) whistleblowingi dört aşamalı bir süreç olarak ifade etmektedir. Birinci aşamada şüpheli, etik olmayan veya yasadışı bir olay meydana gelmekte ve çalışanlardan biri veya birkaçı bu duruma tanık olmaktadır. İkinci aşamada, yanlış davranışa tanık olan çalışan, olayı ifşa edip etmeme konusunda karar vermektedir. Karar sürecinde olayın maliyetlerini değerlendirmekte ve iddianın inandırıcılığını arttırmak için daha fazla kanıt bulmaya çalışmaktadır. Üçüncü aşama, karar sürecinin sonlandığı, çalışanın bilgi ifşasını gerçekleştirdiği veya sessiz kaldığı aşamadır. Çalışan örgütten ayrılabilir veya örgüt içinde gelişen olaylara karşı duyarsız kalmayı seçebilir. Dördüncü aşamada ise örgüt yönetimi ihbarı dikkate alıp gereken ödüllendirme veya cezalandırmayı yapar ya da diğer çalışanlar da dâhil, ifşa davranışını gerçekleştirenlere karşı tepki gösterir, misilleme yaparlar. Birinci aşamada gerçekleşen olayın özellikleri, gözlenen yanlışlığın türü ve önemi gibi faktörler, üçüncü aşamada kişinin ihbar davranışını gerçekleştirme kararını ve dördüncü aşamada örgütün whistleblowinge tepkisini etkiler (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Dworkin ve Baucus, 1998; Miceli ve Near, 1985).

Miceli ve Near'ın açıkladığı bu süreç öncesinde gerçekleşen usulsüzlükler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı suç kategorisinde incelenmektedir. Bireysel usulsüzlükler çalışanların kendi yanlış eylemlerinden oluşmaktadır. Zimmete para geçirme, iş yerinde madde bağımlılığı, izinsiz olarak işe geç gelme ya da işten erken ayrılma, ayrımcılık, cinsel taciz, mali dolandırıcılık, iş harcamaları için aşırı ücretlendirme, kötü ürün veya hizmet faaliyetleri ve yetkinin kötüye kullanılması şeklinde örneklendirilmektedir. Örgütsel suçlar ise örgüt adına bir veya daha fazla kişi tarafından, örgütsel zenginliği arttırma amacı ile gerçekleştirilen davranışlardır. Örgütsel suçlar sözleşmelerde usulsüzlükler, fiyat sabitlemesi, kara para aklama veya maliyet düşürme faaliyetleri ile örneklendirilmektedir. Bu faaliyetler sonucunda kârda meydana gelecek herhangi bir artış, bir süre örgüt içindeki belirli hissedarlara özel faydalar sağlasa da uzun vadede örgütün iflasına kadar varan kötü sonuçların hızlanmasına neden olmaktadır (Rothschild ve Miethe, 1999; Miceli ve Near, 1989).

Birçok ülkede örgütsel usulsüzlüklerin ortaya çıkarılmasını sağlayan uygulamaların yaygınlaştırılması için yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Birleşik Krallık, Güney Afrika, ABD, Kanada ve Japonya gibi sadece birkaç ülke whistleblowing hakkında kapsamlı tüzüklere sahiptir (Banisar, 2006). Ancak diğer ülkelerin mevcut ihbar yasaları da uzun süredir hayatta olmasına rağmen örgütlerde yeterince uygulanamamaktadır (Near ve Dworkin, 1998). Çünkü bilgi ifşasının gerçekleştiği örgütler ve sektörler her ne kadar birbirinden farklı olsa da, mağduriyet, düşmanlık ve genel takdir eksikliği gibi tepkiler, dünyanın her yerinde benzer şekildedir (Binikos, 2008). Ayrıca işgörenlerin tanık oldukları örgütsel yanlışlıkları ihbar etmekten kaçınmalarına sebep olan misilleme ve intikam saldırıları, yeterli yasal korumanın olmadığı durumlarda çok daha şiddetli olabilmektedir (Apaza ve Chang, 2011).

İhbar etme davranışı gerçekleştirecek bireyler için bazı önlemler alınmaktadır. Örneğin, ABD'de ve bazı Avrupa ülkelerinde ihbarcılara yasal koruma verilmektedir (Mansbach, 2010). Bazı kuruluşlarda da çalışanların yanlışları bildirmelerini teşvik etmek için iç koruma programları sunulmaktadır (Somers ve Casal 1994; Avakian ve Roberts, 2012). Türk hukukunda bu kavram yakın zamanda önem kazanmaya başlamış ancak konuya ilişkin açık bir hükmün bulunmadığı ya da mevcut düzenlemeler ortaya çıkabilecek sorunları çözebilecek nitelik taşımadığı görülmektedir.

Whistleblowing davranışını etik bir davranış olarak değerlendirmek gerekir. Bu değerlendirme için öncelikli olarak bazı koşulların gerçekleşmiş olması şartı aranır. Bu koşullar:

- İfşa davranışına konu olan usulsüzlüğün, genel kabul görmüş etik ilke ve yasalara aykırı bulunması,
- Yapılan usulsüzlüğün, şüphelenmenin ötesinde kesin ve güçlü kanıtlara dayandırılması,
- Usulsüz davranışın, örgüt içindeki çalışanlara ya da çevreye önemli ölçüde zarar vermesi,
- İfşanın tehdit ya da zorlama ile değil, gönüllü bir şekilde yapılması,
- Whistleblowing davranışı sonucunda, kişinin kendisi ya da yakın çevresi adına herhangi bir çıkar sağlama amacı taşımaması,
- Whistleblowing davranışına konu olan yanlış uygulamanın dışsal kanallardan önce örgüt içindeki yetkili kişi ya da birimlerle paylaşılmasıdır.

Tüm bu koşulları sağlasa bile whistleblowing, ifşa davranışında bulunan kişiler için riskli olabilmektedir (Miceli vd., 1991; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005). Whistleblower, ifşa davranışı sonucunda misilleme, işten çıkarma, kıdem düşürme, dışlanma, aşağılanma gibi sonuçlarla karşılaşabilmekte ve toplum tarafından casus, ispiyoncu gibi kötü sıfatlarla anılabilmektedir (Jubb, 1999; Near ve Miceli, 1985).

O'Day (1974)'e göre ihbar davranışı sonucunda ortaya çıkan en yaygın tepki misillemedir. İhbarcıya yapılan misilleme dört aşamada gerçekleşir. Birinci aşama, whistleblowerı etkisiz hale getirme, sözlü taciz, kınama veya iş performansının eleştirilmesi yoluyla firmaya karşı yapılan şikâyeti geri çekmeye ikna etme çabalarıdır. İkinci aşama, whistleblowerın sahip olduğu yetki ve faaliyet alanının kısıtlanması, bilgiye ve diğer kaynaklara erişiminin engellenmesi veya diğer çalışanlarla olan ilişkilerinin minimuma indirilerek dışlanmasıdır. Üçüncü aşama, iş dünyasında whistleblowerı itibarsızlaştırma ve hakarettir. Dördüncü ve son aşama ise, işten çıkarma veya ihbarcıyı işten ayrılmaya zorlamadır. Bir örgütün devamının, usulsüzlüğün sürdürülmesine bağlı olduğu durumlarda, örgütün, muhaliflere karşı misilleme yapma olasılığı daha yüksektir. Misilleme sadece örgüt üst yönetimi tarafından değil diğer tüm çalışanlar tarafından da gerçekleştirilebilir (Parmerlee vd., 1982; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005). Bu nedenle çalışanlar çoğunlukla örgüt içinde gerçekleşen usulsüzlükleri ifşa etmekten kaçınmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir (O'Day, 1974).

3.2. Whistleblowing Türleri

Whistleblowing, ifşa davranışının yapılma şekline göre farklı türlere ayrılır. Literatürde whistleblowing üç önemli araştırmacının görüşleri doğrultusunda farklı şekillerde kategorize edilmiştir. Bunlardan birincisi Miceli ve Near (1988)'ın ileri sürdüğü kimliği belli olan veya kimliği belli olmayan (anonim) whistleblowingtir. Kimliği belli olan whistleblowing, usulsüzlüğe tanık olan kişinin ismini kullanarak ihbarda bulunmasıdır. Kimliği belli olmayan (anonim) whistleblowingte ise, ihbarda bulunan kişi ismini gizli tutar ya da kendi isminden farklı bir isim beyan eder.

Berry (2004) tarafından ileri sürülen sınıflandırmada, içsel ve dışsal whistleblowing olmak üzere ikiye ayrılmıştır. İfşa davranışının örgüt içi ya da örgüt dışı kanallar üzerinden gerçekleşip gerçekleşmediği temelinde sınıflandırma yapılmıştır. İçsel ve dışsal kanalların seçimi, çalışanın eğitim ve yetenek düzeyine veya örgüt yönetiminin yanlış davranışlara karşı duyarlılığına bağlı olarak değişmektedir. Yüksek eğitimli veya vasıflı çalışanlar genellikle içsel raporlama kanallarını tercih etmektedir. Çünkü eğitimli veya vasıflı olarak nitelendirilen çalışanlar etik olanın öncelikle örgüt içindeki itiraz ya da şikâyet birimlerini kullanarak yetkililerin bilgilendirilmesi gerektiğinin bilincindedir. Ancak ihbar için içsel kanallar engellenirse veya üst yönetim çalışanın ihbarına cevap vermeyi reddederse dışsal kanallara eğilim artmaktadır. Dışsal ihbar, örgüt dışı kanallar aracılığıyla yapılır. Genelde örgüte ihanet olarak algılanır.

Whistleblowing, kişisel ve kişisel olmayan ifşa olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kişisel ifşa, ifşayı yapan çalışanın kendisine karşı yapılan veya dolaylı olarak kendisine zararı veren bir usulsüzlüğü (dışlanma, haksız ayrımcılık, psikolojik baskı ve taciz gibi) ifşa etmesiyken, kişisel olmayan ifşa ise başka bir çalışana, müşterilere ya da topluma zarar veren usulsüzlüklerin ifşa edilmesidir (Bayrakçı ve Kayalar, 2016). Son olarak kavram, resmi ve resmi olmayan whistleblowing şeklinde sınıflandırılmıştır. Park vd. (2008) bu sınıflandırmanın yanısıra diğer whistleblowing türlerini de içine alan bir tipoloji ortaya koymuştur. Bu ifşa türü Rohde-Liebenau (2006) tarafından da benzer şekilde ele alınmış ancak kavram yetkili-yetkisiz ifşa olarak adlandırılılmıştır. Park vd. (2008)' nin ileri sürdüğü whistleblowing türlerini ifade eden sınıflandırma Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Park vd. (2008)'e göre Whistleblowing Türleri

Resmi	Kimliği Belli	İçsel	Resmi, Kimliği Belli, İçsel
		Dışsal	Resmi, Kimliği Belli, Dışsal
	Kimliği Belli Olmayan	İçsel	Resmi, Kimliği Belli Olmayan, İçsel
		Dışsal	Resmi, Kimliği Belli Olmayan, Dışsal
Resmi Olmayan	Kimliği Belli	İçsel	Resmi Olmayan, Kimliği Belli, İçsel
		Dışsal	Resmi Olmayan, Kimliği Belli, Dışsal
	Kimliği Belli Olmayan	İçsel	Resmi Olmayan, Kimliği Belli Olmayan, İçsel
		Dışsal	Resmi Olmayan, Kimliği Belli Olmayan, Dışsal

Kaynak: Park vd., 2008: 930.

Park vd. (2008) ifşayı gerçekleştiren kişinin kimliği, ifşanın yapılış kanalları ve presedürlerini ilişkilendirerek sekiz ayrı whistleblowing türü oluşturmuştur. Resmi whistleblowingte usulsüzlükler, doğru iletişim kanalları aracılığıyla uygun prosedürler izlenerek gerçekleştirilir. Resmi olmayan whistleblowing ise, örgütteki usulsüzlüklerin bir çalışan tarafından güvendiği başka birilerine aktarılmasıdır.

Etik davranışları ve uyum programlarını teşvik etmek için örgüt bünyesinde oluşturulan içsel raporlama kanalları genellikle, çalışanlara, misilleme korkusu olmadan örgüte, diğer çalışanlara veya çevreye zarar veren davranışları bildirme fırsatı vermektedir. Dworkin ve Callahan (1991) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların ifşa davranışını içsel kanallardan yapması örgütlere fayda sağlamaktadır. Bu faydalar incelendiğinde; içsel raporlamanın, hatalı davranışların erken tespit edilmesini kolaylaştırdığı ve zamanında müdahale etme olanağı sağladığı görülmektedir. Aynı zamanda içsel raporlama hatalı davranışların örgüt içinde çözümlenerek itibarın bozulmasını ya da usulsüz davranışlar neticesinde gerçeği yansıtmayan mali kayıtların ortaya çıkarılmasıyla gelebilecek yüksek maliyetli ceza ve davaları önlemektedir. Dworkin ve Baucus'un (1998) yaptığı araştırma ile çalışanların maddi zarar, ayrımcılık ya da psikolojik şiddet eylemlerine kıyasla, güvenlik veya sağlık ihlalleri ile fiziksel şiddet içeren yanlışları daha fazla rapor ettiğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar, fonların kötüye kullanılması ya da kişisel hakların ihlali gibi önem düzeyi daha düşük kabul edilen zarar türlerinin ifşası için genellikle iç kanallara güvenmektedirler. Çünkü bu davranışların

gözlemlenmesi halinde bildirim yapılacak iç kanallar veya takip edilecek prosedürler çoğunlukla yönetim tarafından önceden belirlenmektedir. Ancak Miceli ve Near (1989) bu raporlama kanallarının çalışanlar tarafından yeterince güvenilir bulunmadığı için kullanılmadığını vurgulamaktadır. Bu yüzden ihbarcıların çoğu ihbar eylemini, örgüt içi kanallardan ziyade örgüt dışı kanallar aracılığıyla hatta kimliklerini gizli tutarak gerçekleştirmektedir.

Genellikle, raporlamada örgüt dışı kanallar kullanılmakla birlikte, bazı çalışanlar öncelikle içsel kanalları kullanmakta, bu kanallardan sonuç alamazsa usulsüzlüğün yönetimin bilgisi dâhilinde gerçekleştiğini düşünmekte ya da ihbar sonucunda misilleme davranışlarına maruz kalan çalışanlar dışsal ihbarı gerçekleştirmektedir (Callahan ve Dworkin, 1994). Dışsal ihbar, ifşanın medya, siyasetçiler, kamu denetçileri, hükümet organları, düzenleyici kurumlar, kamu çıkar grupları ve icra kurumları gibi örgüt dışındaki kurumlara bildirilmesi anlamına gelmektedir (Miceli ve Near, 1989). Rothschild ve Miethe (1999)'e göre dışsal raporlama, usulsüzlüklerin düzeltilmesinde içsel raporlamaya oranla daha etkili olmaktadır. Ancak örgüt dışı kanallar aracılığıyla yapılan ihbar ile diğer örgüt üyeleri daha fazla ihanet duygusu algılamaktadır. Çünkü kurum içinde mevcut olan yetki yapısının ihlal edildiği düşüncesi misilleme ve intikam duygusu ile gelişen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005). Hukuki basamakların yetersiz ya da adaletten yoksun olduğu ülkelerde ise yaşanan etik dışı olaylar karşısında bu olaylara tanık olan kişilerin içsel ve dışsal raporlama yolları dışında sessiz kalmayı tercih ettikleri de görülmektedir (Apaza ve Chang, 2011).

3.3. Whistleblowing Davranışını Etkileyen Faktörler

Bilgi ifşası, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bir teşhis biçimidir ve küçük bir yanlışlığın bir krize dönüşmesini engellemek için etkili olabilmektedir (Chen ve Lai, 2014). Miceli ve Near (2005), etik olmayan örgütsel davranışları azaltmanın etkili bir yolunun bir çalışanın ıslık çalmasını sağlamak olduğunu ileri sürmüştür. Ancak bu ıslık çalma eylemi öncesinde whistleblowerın karar sürecini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişinin demografik özellikleri, ahlak, dürüstlük gibi kişisel özellikleri ve örgütsel bağlılık, rol sorumluluğu, performans, yetki düzeyi, bilgi ifşasının desteklenmesi, denetçilerin ve diğer çalışanların desteği, örgütsel iklim, misilleme tehdidi ve örgüt yapısı gibi örgütsel faktörleri kapsamaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986; Near ve Miceli, 1996). Örneğin; Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005) yaptığı araştırma sonucunda erkeklere kıyasla kadın çalışanların ve daha uzun süre çalıştığı, yüksek performans gösterdiği,

daha kararlı, daha deneyimli, misilleme tehdidi algılamadığı çalışanlara yönelik örgütsel suistimalleri rapor etme olasılıklarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Whistleblowing davranışını etkileyen en önemli unsurlardan biri örgütsel destek algısıdır. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve örgüte sağladıkları katkılar ile sahip oldukları haklar yönetim tarafından önemsendiğinde kendini örgütün bir parçası olarak görürler. Algılanan örgütsel destek çalışanların örgüt ve yönetim hakkındaki kararlarını, tutum ve davranışlarını şekillendirir (Nayır, 2014). Ayrıca, geçmişte yaşanan bir usulsüzlük hakkında ifşada bulunan çalışanın karşılaştığı tepki onun ya da çevresindekilerin gelecekteki whistleblowing kararı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Eğer örgütler, misilleme ile whistleblowerı mağdur ederse sadece hataları düzeltme fırsatını kaybetmekle kalmaz, aynı zamanda diğer çalışanlarla olan ilişkilerini de olumsuz etkiler. Çalışanların düşmanca ve aşağılayıcı davranışlara tanık olması, o iş yerinde kendilerini güvensiz hissetmelerine neden olur. Bu durum çalışanların gelecekteki eylemlerinin etkilenmesine ve karşılaştıkları hatalı uygulamaları bildirme konusunda duyarsız kalmasına neden olur (Binikos, 2008). Örgüt yönetimi bilgi ifşası durumunda ya iddiayı göz ardı edebilir ya da dikkate alıp uygun eylemde bulunabilir. Yönetim ihbarcıyı ödüllendirme veya misilleme davranışında bulunması, çalışanların gelecekteki whistleblowing davranışına yönelik istek ve eğilimlerini de etkiler (Casal ve Zalkind, 1995; Miceli ve Near, 1989).

Keil vd., (2010)'e göre, denetim otoritesine güven, yöneticinin tepkisi, örgütsel iklim yapısı, kişisel raporlama sorumluluğu, bilgiyi gizleme yeteneği, kimliğin gizli tutulması ve üst yönetimin usulsüzlüğe dahil olması whistleblowing davranışının gerçekleştirilmesinde etkili faktörlerdir. Bu faktörler fayda-maliyet farklılıklarına göre bireyin ihbar eğilimine yön vermektedir.

Apaza ve Chang (2011)'e göre ise, ihbarcılığı etkileyen beş faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; i) ihbarcılık tipi, ii) medya araçlarının etkinliği, iii) kanıtların belgelendirilmesi, iv) intikam ya da misilleme durumu, v) yasal korumadır. Bu faktörler çalışanların tutumunu, davranışını ve kararlarını güçlü bir şekilde etkiler. Çalışanlar, bu faktörler temelinde işyerlerinde gerçekleşen etik ihlalleri ortaya çıkarmaktadır (Kaptein, 2011).

Berry (2004)'e göre whistleblowing davranışını etkileyen; i) ihtiyatlılık, ii) bağlılık, iii) güvenilirlik, iv) hesap verebilirlik, v) yetkilendirme, vi) cesaret, vii) seçenekler olmak üzere yedi örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler örgüt içinde yaşanan etik ihlallerin çalışanlar tarafından sorgulanmasını ve raporlanmasını destekleyen bir örgüt kültürünün teşvik edilmesine yönelik stratejileri belirlemek için kullanılmaktadır. Berry tarafından ileri sürülen

ve whistleblowing literatüründe genel kabul görmüş bu yedi örgütsel faktör aşağıda kısaca özetlenmektedir.

i) *İhtiyatlılık:* Örgütsel bütünlüğe yönelik tehditlere karşı tedbirli bir örgüt kültürünü ifade etmektedir. Örgüt kültüründen alınan ipuçları, çalışanların etik dışı uygulamalar karşısındaki düşüncelerini ve davranış biçimini şekillendirmektedir. Örgüt kültürü, üyelere birbirleriyle ve örgüt dışındaki bireylerle nasıl ilişki kuracaklarını, sorunları nasıl analiz edeceklerini ve örgütte karşılaşılan durumlara nasıl tepki verebileceklerini öğretir. Örgütsel eğitimlerle desteklenen bu kültür, davranış kurallarını, kurumsal standartların bir temsilcisi olarak tanıyan çalışanların algılarını kolaylaştırmak açısından önemlidir. Ancak bazen suistimale tanık olan çalışanlar bu suistimali ifşa etmekten kaçınmaktadır. Çünkü karşılaşabilecekleri hasarı tam olarak tahmin edememektedir. Bu nedenle, örgütler çalışanları etik ihlallerin potansiyel sonuçlarını belirleyebilecek bir düzeye getirmesi gerekir (Jones, 2004; Berry, 2004).

ii) *Bağlılık:* Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan ilgisidir. Başka bir ifadeyle, çalışanların örgüt kimliğini, örgütün hedeflerini, çıkarlarını korumaya ve çalışmaya istekli olma şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, duyarlılık ve sadakat olmak üzere üç önemli unsuru içerir. Bu unsurlar doğrultusunda bağlılığın üç önemli boyutu ortaya çıkar. Bunlar; tutum (organizasyon amaçlarının, değerlerinin ve iş felsefesinin kabulü), motivasyon (bir kişinin örgütün bir üyesi olarak kimliğini muhafaza etmek için duyduğu yoğun istek) ve davranıştır (örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için ekstra çaba sarf etme isteği) (Buchanan 1974, Porter vd., 1974). Örgütsel bağlılık arttıkça, etik dışı uygulamaları durdurma girişimleri, organizasyona asgari düzeyde zarar verici bir şekilde yardım etme umuduyla dikkatli bir şekilde yapılacaktır. Öte yandan, bir çalışanın bağlılığı çok fazla artarsa çalıştığı örgütü aşırı derecede koruyucu hale gelebilir. Çalışanlar, sadakat duygusu nedeniyle etik olmayan davranışları göremeyebilir veya ihbar etmeye isteksiz olabilir (Chen ve Lai, 2014). Çalışanları işe almak, geliştirmek, sosyalleştirmek ve yönetmek için kullanılan örgütsel süreçler çalışanların psikolojik algıları ve örgütsel ilişkiler sonucunda oluşan adalet algıları, örgütsel faaliyetlere katılım düzeyini ve örgüte bağlılığı etkiler. Örgütsel bağlılığı ve faaliyetlere katılım düzeyini arttırmak için kullanılan bu süreçler ve bireysel algı yönetimi, içsel whistleblowingi destekleyen bir örgüt stratejisidir (Dubinsky ve

Ingram, 1984). Bu strateji zaman içerisinde çalışanların normları içselleştirmesine neden olarak, çalışanların algılarının, duygularının ve davranışlarının şekillenmesini sağlar (Schein, 1996). Örgütle çalıanların özdeşleşmesi, onların içsel whistleblowing kanallarını kullanma olasılıklarını da arttırır (Berry, 2004).

iii) *Güvenilirlik:* Çalışanların güvenilirlik algılarını etkileyen en önemli faktör liderin davranışlarıdır. Liderin yönetsel davranışları neticesinde oluşan güvenilirlik algısı örgüte duyulan güven düzeyini etkiler. Liderlerin, etik standartlar doğrultusunda hareket etmesi ve etik ihlallerin ortaya çıkması halinde whistleblowing davranışını destekleyen, adil ve doğru çözümler üretmesi beklenir. Lider davranışlarının resmi politikalar ile uyumlu hale getirilmesi ve benimsenen değerlerin tutarlı bir şekilde sürdürülmesi, güvenilirliği sağlayan önemli uygulamalardır. Ayrıca usulsüz davranışları raporlayan ve örgüt çıkarları doğrultusunda hareket eden çalışanların ödüllendirilmesi whistleblowing davranışını teşvik eder. Etik dışı ve yasa dışı uygulamaların tolere edilmemesi ve etik ihlali gerçekleştirenlerin cezalandırılması, örgütün güvenilir olarak algılanmasını sağlar (Holmes vd., 2002; Berry, 2004).

iv) *Hesap Verebilirlik:* Bir örgütte çalışanların yetki ve sorumluluklarını kullanılırken yetkili kişi ya da birime her durumda açıklama yapabilme ve bu süreçte her türlü eleştiri ve isteklere hazır olma durumudur. Bu kişi ya da grup, gerçekleştirdikleri davranış ya da uygulamaların meydana getirdiği başarılı sonuçların yanı sıra başarısız, yetersiz veya usulsüz olmak üzere tüm sonuçlarından sorumlu tutulur (Roberts, 2008). Buna göre çalışanlar üzerinde, eylemlerinden doğan bir yükümlülük algısı uyandıran hesap verebilirlik, örgütsel yanlışları rapor etme davranışını destekler. Çünkü hesap verebilirlik, hedeflenen amaçlar doğrultusunda ve dürüstlük çerçevesinde etik ilkelere uygun bir şekilde sorumlulukların yerine getirilmesini öngörür. Örgüt kurallarının ihlal edilmesi durumunda yetkililerin bildirilmesi gerektiğini ifade eder. Fiili veya şüphelenilen yanlışları örgüte, diğer çalışanlara ve çevreye zarar vermeden açıklığa kavuşturmak açısından oldukça önemlidir (Çınar, 2015; Berry, 2004).

v) *Yetkilendirme:* Whistleblowing davranışının raporlama ve bildirimlerinin yapıldığı kişi ya da birimin varlığı ile ifade edilir. Bu yetkiye sahip kişi ya da birim etik olmayan uygulamalar hakkında karar vermek ve sonuçlarından sorumlu olmakla yükümlüdür. Etik dışı işlem ve uygulamalara tanık olan çalışanların misillemeye maruz kalmadan rahatça bildirimde bulunabilmesini sağlar. Bu durum örgüte bağlılığı ve motivasyonu arttırır. Yetkilendirme, çalışanların yönetim sürecine

katılmasına olanak sağlarken, güvenilir bir iş ortamı oluşmasına katkıda bulunur (Jones, 2004; Keenan, 2000). Örgütsel vatandaşlık algıları gelişen çalışanlar, örgütsel suistimallere karşı fikirlerini ve kaygılarını dile getirme sorumluluğunu üstlenmeye eğilimli olur (Stamper ve Van Dyne, 2003).

vi) *Cesaret:* Whistleblowing davranışı, çalışanlar için risk algısı uyandırır. Çünkü whistleblower ifşa davranışı sonucunda yetkililerden beklediği tepkiyi göremeyebilir, hatta olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir (Near ve Miceli, 1995). İfşa davranışını gerçekleştiren çalışanlar her zaman kahraman olarak nitelendirilmezler. Bazı durumlarda kıdem düşürme, işten çıkarma, aleyhinde oy kullanma, dışlanma ve aşağılanma gibi davranışlarla karşı karşıya kalabilir (Dwyer vd., 2002). Bu nedenle çalışanlar gözlemlediği usulsüz davranışları raporlama konusunda tereddüt ederler. Ancak duyarlı ve adil örgütler bu endişeleri ortadan kaldırmak için çalışanları cesaretlendirir (Kerfoot, 1999). Cesaret algısının oluşturulması için, whistleblowing davranışını teşvik eden ve haksızlığa karşı çıkan adil politikalar oluşturmalı ve yasal düzenlemelerle çalışanlar desteklenmelidir (Barnett vd., 1993).

vii) *Seçenekler:* Etik dışı davranışlara tanık olan çalışanlar, durumu ifşa etmeden önceki süreçte birçok seçenekle karşı karşıya kalır. Bildirimin yapılacağı yer, iç ya da dış kanal seçimi, kimliğin açık olması ya da gizli tutulması, yetkilinin tepkisi, karar sürecinin süresi, ihbarı yapan ve suçlanan personeller hakkında verilen kararlar, ihbarı yapan kişinin karşılaşacağı olumsuzluklar gibi birçok soru çalışanın whistleblowing kararını etkiler. Bu durumda, örgütler çalışanların karar verme sürecini kolaylaştıran prosedürler belirlemelidir. Çalışanların ifşa davranışına teşvik edilebilmesi için seçenekler güvenilir olarak algılanmalıdır. Tüm şikâyetler yetkililerce dikkate alınmalı ve çalışan haklarının korunması doğrultusunda tutarlı ve adil kararlar verilmelidir. Ayrıca kötü niyetli iddiaların hoş karşılanmadığının açıkça ifade edilmesi karar merciine karşı olumlu tutumlar geliştirir (Berry, 2004; Near ve Dworkin, 1998).

3.4. Whistleblowingin Etkileri

Örgütlerde yaşanan, yasalara ve etik kurallara aykırı eylemler bireylere, örgütlere ve topluma ağır maliyetler yüklemektedir. Vadera vd. (2009) ABD'deki örgütlerin usulsüzlükler nedeniyle yılda yaklaşık 652 milyar dolar kaybettiğini öne sürmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise rüşvet, kaynakların kötüye kullanılması ve diğer usulsüzlükler nedeniyle yıllık yaklaşık 40

milyar dolarlık kayıp söz konusudur (Brun vd., 2011). Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Konferansı (2019)'nda, uzmanlarının açıklamalarına göre sadece yolsuzluğun dünya ekonomisine yıllık maliyeti yaklaşık 2,6 trilyon dolar olarak tahmin edilmektedir.

Enron, WorldCom ve Tyco gibi örgütlerde sahtecilik, yolsuzluk ve diğer etik olmayan eylemlerle örneklendirilebilen örgütsel vakaların yaşanması, kanunlara aykırı, çevreye ve topluma zarar veren ürün ve faaliyetlerin gerçekleşmesi tüm dünyada bu konuya olan ilgiyi arttırmaktadır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005). İş yerlerinde bilgi ifşasının önemine dair artan farkındalık, whistleblowing politikalarının benimsenmesi yönündeki eğilimi arttırmaktadır (Barnett vd., 1993). Kurumlarda etkili yönetim standartları ve örgüt içi denetiminin geliştirilmesine ilişkin çalışmalar, bilgi ifşasının örgüt geleceği için önemini vurgulamaktadır. Whistleblowing, doğru ve yanlışın ayırt edilmesini, hakların savunulmasını, çıkarların ve adaletin korunmasını, usulsüzlüklerin önlenmesini veya düzeltilmesini sağlamaktadır (Berry, 2004).

Whistleblowingin, ifşayı gerçekleştiren personel, örgüt ve hatta bazen toplumu da içine alan geniş bir etki alanı vardır. Whistleblowingin, ihbarcı açısından en önemli etkisi kötü muameleye maruz kalmaktır. Nitekim ifşa davranışı neticesinde tehdit alan, daha düşük bir pozisyona geçirilen veya işten çıkarılan pek çok personel bulunmaktadır. Ancak risk alarak mesleki kariyerini tehlikeye atan whistleblower, çevreye ya da diğer çalışanlara gelebilecek zararları önlediğini düşünerek vicdani bir rahatlama hissetmektedir. Aldığı tebrikler ve örgütsel kazanımlarla mutluluk duymaktadır.

Whistleblowingin örgütlere önemli etkileri vardır. Kaplan ve Schultz (2007)'a göre whistleblowing kurumlardaki yanlış ve tartışmalı eylemlere karşı koymak için geliştirilen önemli bir yapıdır. Ayrıca örgütün etkinliğini ve verimliliğini olumlu etkiler (Ahmad vd., 2012). Çünkü örgüt içindeki whistleblowing kanalları örgütlerin zararlı ürün ve faaliyetlerinin engellenmesine, çalışma koşullarının iyileştirilmesine, hileli veya savurgan uygulamaların önlenmesine ve sonucunda oluşabilecek satış kayıpları ile yüksek maliyetli davalardan kaçınmasına yardımcı olur (Miceli ve Near, 1985). Benzer şekilde iç denetimin güçlenmesini, örgüt içi iletişimin gelişmesini ve whistleblowing sürecinin doğru bir şekilde işlemesini sağlayarak iş ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunur (Apaza ve Chang, 2011). Örgütsel whistleblowing mekanizmasının varlığı, örgüt içindeki davranış kurallarını esas alan, doğru ifşa kanalları ve etik ilkeler hakkında farkındalık oluşturan güçlü ihbar politikalarının bir göstergesidir. Bu nedenle sağlıklı ve yararlı bir whistleblowing mekanizmasının yokluğunda, kurumsal yanlışları fark eden çalışanların gözlemlerini kimseye ihbar etmeyeceği, dolayısıyla

örgütün düzen ve işleyişinin tehlikeye gireceği ifade edilmektedir (Near ve Miceli, 1995; Ahmad vd., 2012). Bu ihbar politikaları çalışanların gereksiz ifşa davranışlarından kaçınmasına ve örgüt genelinde yüksek moral düzeyinin sağlanmasına yardımcı olur (Avadhani, 2016).

Örgüt yöneticileri; her zaman whistleblowing davranışını destekleyen, usulsüzlükleri önleyen ya da cezalandıran, adaleti ve dürüstlüğü ilke edinmiş kişiler olmayabilir. Hatta ifşa edilen yanlış uygulamaların sorumlusu ya da aktörü de olabilir. Böyle durumlarda gerçekleşen usulsüzlüklerle bir ilişkisinin olduğu ortaya çıkan yöneticiler, ifşa için kullanılan kanıtları ortadan kaldırabilir, kanıtlara erişimin engellenmesi için whistleblowerı başka bir işe devredebilir ya da tehdit ve misillemeyle itibarsızlaştırabilir. Yöneticilerin bu davranışları karşısında, whistleblower elindeki kanıtları daha da güçlendirmiş olur ve dışsal kaynaklar aracılığıyla ifşa eylemini gerçekleştirebilir (Miceli ve Near, 1989). Ancak Milliken vd. (2003)'ne göre çalışanlar, üst yönetimde bulunan kişiler tarafından olumsuz ya da tehdit edici olarak yorumlanabilecek bilgileri paylaşma konusunda genellikle isteksizdirler ve çoğunlukla sessiz kalmayı tercih ederler. Bunun nedeni örgütsel normların işlevsizliği, üst yönetim ile çalışan ilişkisinin niteliği, üst yönetimin dinlemeye isteksiz olması, örgüt kültürünün destekleyici olmaması, ifşa davranışlarının dışlama ve misilleme gibi olumsuz sonuçlara yol açtığı yönündeki algıların gelişmesidir (Binikos, 2008). Whistleblowingin toplumsal etkilerine bakıldığında ise insan sağlığına ve çevreye gelebilecek zararların önlenmesine yardımcı olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda whistleblowing davranışını gerçekleştiren ihbarcılar toplum tarafından da ödüllendirilebilir (Aydın, 2003).

3.5. Dünyada Whistleblowing ve Whistleblower Koruma Yasaları

Bilgi ifşa olayının gerçekleştiği örgütler, sektörler ve durumlar birbirinden farklı olsa da mağduriyet, düşmanlık ve genel takdir eksikliği gibi sonuçlar dünyanın her yerinde benzer şekildedir (Binikos, 2008). Son yıllarda iş yaşamında meydana gelen skandallar, bu skandalların çalışanlar tarafından ortaya çıkarılması ve sonrasında çalışanların maruz kaldıkları eylemler dikkat çekmektedir. Yaşanan etik dışı davranışlar karşısında çalışanlar sessiz kalmayıp yapılan usulsüzlükleri ihbar etmiş ve büyük cesaret örnekleri olarak medyada çokça yer almıştır. Etik dışı davranışlara tanıklık eden çalışanlar, bu usulsüz davranışları ortaya çıkarmak için oldukça zor bir karar süreci geçirmektedir. Çünkü ihbar davranışı sonucunda whistleblower çoğu zaman zarar görmektedir. Bunun nedeni ise, ülkelerde yasal korumanın olmaması veya yetersiz kalması nedeniyle ihbarcıların yaşadığı misillemelerdir. Bu doğrultuda yaşanan etik dışı davranışların ortaya çıkarılmasını teşvik etmek ve whistleblowerın

korunmasını sağlamak amacıyla ülkeler whistleblowing ve whistleblower koruma yasaları geliştirmektedir. Etik Kaynak Merkezi (ERC), yasal düzenlemelerin artması ve güçlendirilmesi ile birlikte görevi kötüye kullanma davranışını gözlemleyen ve rapor eden çalışanların sayısının sürekli olarak arttığını ifade etmektedir (Moberly, 2012; Calvasina vd., 2012).

Son yıllarda pek çok devlet iş yerlerinde gerçekleşen etik dışı eylemlerin ortaya çıkarılması hakkında yasal düzenlemeler gerçekleştirmiş, kamu çalışanları için var olan ihbar yasalarını genişletmiş ve özel sektör çalışanları için de koruma sağlamıştır. Bu konuda en kapsamlı yasal düzenlemeler Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde yapılmıştır. 1978'de kabul edilen Kamu Hizmeti Reform Yasası ile ihbarcılara karşı misilleme suç kabul edilmiştir. 1989 tarihli Whistleblower Koruma Yasası (WPA) ile birlikte whistleblowerın gizliliği vaat edilmiş ve yöneticilerin çalışanlara misilleme yapması önlenmeye çalışılmıştır. Bu yasalar defalarca değiştirilmiş ve her yeni düzenleme ile daha da güçlendirilmiştir. Amerikan Federal koruma yasalarının dışında, ABD eyaletlerinin çoğu benzer yasaları çıkarmıştır. Bu yasalar doğrultusunda mahkemeler ihbarcıları sıklıkla korumuştur (Ting, 2008). Amerikan yasaları içinde whistleblowing hakkında en kapsamlı ve en etkili olanı 2002 yılında çıkarılan Sarbanes-Oxley Yasası'dır. Bu yasa dünyanın en koruyucu misilleme karşıtı hükümlerinden biri olarak kabul edilmektedir. İhbarcıları korumak ve tanık oldukları etik dışı davranışları korkmadan ortaya çıkarmaya teşvik etmek için bir reform modeli olarak hizmet etmektedir (Dyck vd., 2010; Moberly, 2007). Ancak whistleblowing yasalarının artması skandalların önlenmesi için yeterli olmamıştır. Örneğin 2016 yılında Panama'da faaliyet gösteren Mossack Fonseca isimli bir hukuk şirketine ait belgeler deşifre edilmiştir. Hukuk şirketinin müşterilerinin vergi kaçırmasına ve kara para aklamasına yardımcı olduğu ortaya çıkmıştır. Deşifre olan 11,5 milyon belgeye göre beş yüzden fazla bankanın şüpheli bankacılık işlemlerine aracılık ettiği tespit edilmiş ve bunun sonucunda söz konusu bankalar ciddi şekilde cezalandırılmıştır (Yazıcı, 2017).

2009 yılında Nijerya'da yaşanan bankacılık krizinin, çok sayıda banka yöneticisi tarafından gerçekleştirilen etik dışı davranışların bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Erin ve Ogundele, 2016). Bu doğrultuda 2012 yılında Nijerya Merkez Bankası, Nijerya'daki bankalar ve diğer finansal kuruluşlar için kurumsal yönetim kılavuzu yayınlamıştır. Kılavuzda yer alan ilkeler kurumsal iyi yönetim politikalarının yanı sıra whistleblowing davranışının nasıl gerçekleştirileceğine dair prosedürleri içermektedir. Merkez Bankası bu ilkelerle iyi kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik etmek ve bunu yaparken tüketici güvenini korumayı amaçlamaktadır. Hesap verebilirlik sayesinde mali raporlara güvenin artması ve yapılan

yatırımların ülke ekonomisi üzerinde pozitif etki yaratması beklenmektedir. Nijerya bankalarının whistleblowing prosedürlerine uyumu ile ülkenin şeffaflık endeksini artırılması ve dünyanın en yozlaşmış ülkelerinden biri olduğuna ilişkin imajının değişmesi öngörülmektedir. Ancak henüz whistleblowerın kimliğinin ortaya çıkması durumunda koruma sağlayabilen güçlü bir yasal çerçeve bulunmamaktadır (Adeyomo, 2015).

1982'de Kanada'da çıkarılan Hak ve Özgürlükler Anayasası ise kamu görevlilerinin işverenleriyle ilgili ifade özgürlüğünü korumaktadır. New Brunswick, Manitoba ve Ontario gibi Kanada eyaletlerinde de güçlü ihbar yasaları bulunmaktadır. Benzer şekilde 1982 yılında Fransa' da yürürlüğe giren Auroux Yasası, çalışanlara bildirimde bulunma ve korunma hakkı tanımaktadır. İngiltere ise 1996'da yürürlüğe giren İngiltere İstihdam Yasası ve 1998'de düzenlenen Kamu Çıkarları Bilgilendirme Yasası ile whistleblowerları korumaktadır (Latimer ve Brown, 2008). İsrail yasalarına bakıldığında da 1997'de kabul edilen İşçileri Koruma Yasası, whistleblowerların işyerinde misillemeye uğraması veya işten çıkarılmasına karşı korumayı garanti etmektedir (Wolff, 2004).

Bazı whistleblowing yasalarının mevzuatta kamu çalışanlarının yanı sıra özel sektör çalışanlarını da kapsadığı görülmekte ancak uygulamada yalnızca kamu çalışanlarına koruma sağlamakla sınırlı kaldığı görülmektedir. Çünkü kamu kurumları hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri gereğince yasalara uymak zorundadır. Bu durumda yasalar özel sektör çalışanlarını koruma konusunda yetersiz kalmaktadır. Whistleblowing yasalarınının kapsamını sınırlandıran birçok yargı yetkisinin aksine, Japonya, ABD, Güney Afrika ve Güney Avustralya ülkelerinde düzenlenen yasalar ile özel sektör çalışanları da korunmaktadır (Wolff, 2004). Örneğin, Avustralya'da, 1993 yılında çıkarılan Whistleblowerları Koruma Yasası (Whistleblowers Protection Act)'na ek olarak çalışanların çıkarlarını korumaya ilişkin çok sayıda yasal düzenleme bulunmaktadır. Japonya'da 2006 yılında çıkarılan Whistleblower Koruma Yasası, diğer birçok ülkenin yasal düzenlemelerine kıyasla oldukça kapsamlıdır. Yolsuzluk ve yanlış yönetimi önlemeye dair önemli hükümler bulunur (Latimer ve Brown, 2008). 2000 yılında kabul edilen Güney Afrika ihbar yasası ise, bir işçinin, tanıklık ettiği yasadışı veya etik dışı davranışları ihbar ettiği için disiplin cezası almasını, yükselmesinin durdurulmasını, işten çıkarılmasını veya tacize maruz kalmasını önlemeye yöneliktir. 2001 yılından bu yana yürürlükte olan Gana'nın Whistleblower Koruma Yasası, usulsüz eylemlerde bulunanları cezalandırarak ve ihbar eden çalışanları ödüllendirerek whistleblowingi teşvik etmekte ve yasal koruma sağlamaktadır. Kamu ve özel yönetim sistemlerinde kamu yararı, örgütsel adalet,

şeffaflık, verimlilik ve hesap verilebilirlik gibi değerler ve etik temelli standartların üzerinde önemle durulmaktadır (Wolff, 2004).

Yukarıda ifade edilen ülkelerde whistleblowerlar özel yasal düzenlemelerle koruma altına alınırken, Brezilya, Meksika, Nijerya, Portekiz, Rusya ve Türkiye gibi ülkelerde ilgili kanun maddelerince dolaylı olarak korunmaktadır (Latimer ve Brown, 2008). Örneğin Türkiye'de iş yerlerinde yaşanan etik dışı eylem ve uygulamaların ihbar edilmesi ve ihbarcının korunmasını adına 4857 sayılı iş kanununun 96. Maddesinde: İş denetimi ve teftişine yetkili iş müfettişleri tarafından ifade ve bilgilerine başvurulan işçilere, işverenlerin gerek doğrudan doğruya ve gerek dolayısıyla telkinlerde bulunmaları, işçileri gerçeği saklamaya yahut değiştirmeye sevk veya herhangi bir suretle zorlamaları veyahut işçilerin ilgili makamlara başvurmaları, haber ve ifade vermeleri üzerine, bunlara karşı kötü davranışlarda bulunmaları yasaktır." hükmüne yer verilmiştir (4857 Sayılı İş Kanunu). Bu madde ile çalışanların etik dışı davranışları içsel whistleblowing kanalları aracılığıyla ifşa edebileceği ifade edilmiş ve ifşa sonucunda çalışanlara zarar verilmesi yasaklanmıştır.

3.6. Bankacılıkta Whistleblowing

Etik kavramı, bireysel ve toplumsal olmak üzere tüm ilişkilerin temelini oluşturur. Bankacılık sektörü çalışanları ve banka müşterileri arasındaki ilişkiler de bu etik kurallar çerçevesinde kurulur ve sürdürülür. Yasaların uygulama sırasında yetersiz kaldığı durumlarda meslek gruplarına özel etik ilkeler düzenlenir ve belirsizlikler giderilir. Bankacılık sektörü etik ilkeleri 5411 sayılı Bankacılık Kanununun 75. Maddesinin ikinci fıkrasında ve 80. Maddesinin (c) ve (e) bentlerinde yer alan hükümler doğrultusunda hazırlanmıştır. Bankacılık sektörü etik ilkeleri, *tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunması, mali piyasalarda güven ve istikrarın sağlanması, mevduat, kredi ve ödeme sistemlerinin etkin şekilde çalışmasının sağlanması, ekonomide önemli zararlar doğurabilecek işlem ve uygulamaların önlenmesinin yanı sıra toplumsal yararın gözetilmesi ve çevrenin korunmasını* amaçlar (Türkiye Bankalar Birliği (TBB), 2019). Bu amaçlar ile ters düşen eylemlerde bulunan, yasalara ve etik ilkelere uymayan, sistemin düzenini bozan davranışlar suç olarak tanımlanır ve kanuni yaptırımlara tabi tutulur.

Banka çalışanları, yasalara ve etik kurallara en uygun davranması beklenen meslek mensuplarındandır. Ancak ABD ve Avustralya'da yapılan araştırmaya göre, bankacılar beklenen etik davranışları sergileme konusunda ortalamanın altında kalmıştır. Sektörde karlılığın önemi, ücret düzeyinin yetersiz olması, müşterilerin hakları ve riskleri hakkında

yeterince bilgilendirilmemesi ve çalışanların performans düzeyi ölçülürken etik ilkelere bağlılığın dikkate alınmaması etik dışı davranışların artış sebebi olarak görülmektedir (Balkan, 2006). Sektörün temel unsurlarından olan satış, kar ve rekabet kriterleri bütün yasal düzenlemelere rağmen banka çalışanlarını etik dışı davranışlarda bulunmaya yöneltmektedir. Banka çalışanlarının sergilediği etik dışı davranışlar; kara para aklama, spekülatif işlemler vasıtasıyla kar elde etme, usulsüz kaynak transferi yapma, haksız rekabet yoluyla kazanç sağlama, banka ve müşteri hesaplarından yetkisiz ve usulsüz olarak para kullanılması veya zimmete geçirilmesi, bankaların mevzuatına aykırı şekilde doğrudan ya da dolaylı olarak kredi kullandırılması, çalışanların müşterilerle borç-alacak ilişkisi içerisine girmesi, banka ve müşterilere ait bilgilerin yetkili olmayan kişilerle paylaşılması ve banka imajına zarar veren olumsuz tutum ve davranışlarda bulunulması şeklinde sıralanmaktadır (Yazıcı, 2017). Bu davranışlarda bulunan çalışanlar işten çıkarılma, yetki ve unvan indirilmesi, yükselmenin durdurulması, kınama gibi cezalarla cezalandırılmaktadır.

Toplumun banka etiğine olan güveni medyada yer alan skandallar nedeniyle sarsılmaktadır. Sektörde yaşanan usulsüzlükler bankaların itibarına ve bankalara duyulan güvene zarar vermekte dolayısıyla ülke ekonomilerinin gelişimini ve istikrarını olumsuz etkilemektedir. Bankacılık sektörü, her geçen gün büyürken, zorlukları da hızla artmaktadır. Sektörün usulsüz işlem ve uygulamalara, finansal risklere, psikolojik baskı ve tehditlere açık olması bankacılık faaliyetlerinin yürütülmesini zorlaştırmaktadır. Bankacılık faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için bankalarda gerçekleşen etik dışı davranışların hızlı bir şekilde ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu hususta en etkili yöntem banka içinde çalışan personellerin tanık oldukları usulsüzlüğü yetkililere rapor etmesidir (Adeyemo, 2015).

Bankacılık sektörüne duyulan güvenin geliştirilmesi ve etik dışı davranışların azalması için en etkili yol bankaların güçlü bir iç denetim sistemine sahip olmasıdır. Bankalarda gerçekleşen etik dışı davranışların önlenmesi için teftiş kurulu olarak ifade edilen kontrol ve denetleme birimi bulunmaktadır. Teftiş kurulu, etik dışı davranışların önlenmesinin yanı sıra gerçekleşen usulsüz işlem ve uygulamaların ifşa edilmesi için başvurulması beklenen içsel whistleblowing mekanizmasıdır. Bu amaçla bankalar düzenli olarak teftiş incelemesine tabi tutulur. Bu incelemeler neticesinde, yapılan usulsüz işlem ve uygulamaların ortaya çıkarılma ihtimali oldukça yüksek olduğundan bankalarda içsel ifşa yaygındır. Çünkü gözlemlediği usulsüzlüğü gerek teftiş kuruluna gerekse şube veya birim amirlerine bildirmeyen çalışanın suça ortak olduğu kabul edilir (Bayrakçı ve Kayalar, 2016). Buckley vd. (2010)'in araştırmasında, bankacıların herhangi bir usulsüzlüğe tanık olduğunda içsel ifşayı ya da sessiz kalmayı

seçtiklerini, örgüte duyulan duygusal bağlılık dolayısıyla dışsal ifşa mekanizmasının bir seçenek olarak düşünülmediğini ifade etmektedir. İşten çıkarılma, dışlanma ve misilleme korkusu da çalışanların etik dışı davranışlar karşısında sessiz kalmayı seçmesine neden olmaktadır (Adeyemo, 2015).

Bankalar, zorluklarla mücadele etmeye, yüksek stres düzeyine rağmen beklenen hedefleri gerçekleştirmeye, etik kuralları ihlal etmeden örgüt faaliyetlerine uyum sağlamaya istekli personeller istihdam etmeli ve bu personellerin banka içerisinde uyması gereken davranış kurallarını açıkça belirtmelidir. Bir kişinin ahlaki gelişme düzeyi, bazı müdahale stratejileriyle geliştirilebileceğinden (Trevino, 1986), insan kaynakları departmanı, çalışanların ahlaki duyarlılıklarını daha da geliştirmek için çeşitli eğitim programları sunmalıdır (Zhang vd., 2009). Aksi takdirde işlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi zorlaşır. Diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de kurumu, diğer çalışanları ya da müşterileri zarara uğratan ya da uğratmayı planlayan personellerin ifşa edilmesini, yaşanan haksızlık veya usulsüzlüklerin raporlanmasını sağlayan bir whistleblowing mekanizması bulunmalıdır. Çünkü whistleblowing mekanizmasının varlığı çalışanlar arasında işlerin doğru yapılması konusunda farkındalık yaratır. Çalışma disiplininin yanı sıra doğru karar vermeye de yardımcı olur. Yanlış davranışların ifşa edilebilmesi için resmi bir mekanizmanın varlığı, çalışanlar tarafından yönetsel destek olarak algılanmaktadır (Avadhani, 2016). Yönetsel destek, ihbarcının haksız yere cezalandırılması, işten çıkarılması veya işverenler tarafından negatif ayrımcılığa maruz kalmasını engellemek için güçlü önlemlerin varlığını ifade etmektedir. Örgüt tarafından desteklenen güçlü bir whistleblowing mekanizması, bankacılık sektöründeki zorlukların ve yolsuzlukların azaltılmasında son derece etkili bir araç olarak görülmektedir (Adeyemo, 2015).

KISIM II

Çalışmanın bu kısmında, birinci kısımda anlatılan ilgili yazın temelinde oluşturulan hipotezler, gerçekleştirilen alan araştırması ile elde edilen veriler üzerinden yapılan çeşitli istatiksel analizler, bu analizler sonucunda elde edilen bulgular ve bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır.

BÖLÜM IV

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, araştırmanın evreni ve örneklemi, veri toplama yöntemi ile veri toplama sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, araştırmaya katılan banka çalışanlarının etik iklim algıları, örgütsel güven algıları ve whistleblowing eğilimlerinin demografik özellikler bakımından değerlendirilmesi, çalışanların etik iklim algıları ile örgütsel güven algılarının whistleblowing eğilimleri üzerindeki etkisinin saptanmasıdır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bankacılık sektörü, yasalar ve etik kurallar çerçevesinde faaliyet gösteren, güvene dayalı olarak faaliyetlerini sürdürmesi beklenen ancak yasalara, sektörel etik kurallara ve güçlü denetim mekanizmalarına rağmen usulsüzlüklerin engellenemediği bir sektördür. Bankalarda whistleblowingin geliştirilmesi ile etik dışı ve usulsüz davranışların önlenebileceğine ilişkin araştırma ve görüşlere tezin ilgili bölümünde yer verilmiştir. Banka içinde gerçekleşen usulsüz

davranışlar yine bankanın mevcut ya da eski çalışanları tarafından ortaya çıkarılır. İlgili yazın incelemesi temelinde araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Bu hipotezler aşağıda ifade edilmektedir.

Araştırmanın hipotezleri,

H_1: Etik iklim algısı, katılımcıların özelliklerine göre farklılık gösterir.

H_{1a}: Etik iklim algısı, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H_{1b}: Etik iklim algısı, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir

H_{1c}: Etik iklim algısı, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_{1d}: Etik iklim algısı, katılımcıların statülerine göre farklılık gösterir.

H_{1e}: Etik iklim algısı, katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H_{1f}: Katılımcıların etik iklim algısı, kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterir

H_2: Örgütsel güven algısı, katılımcıların özelliklerine göre farklılık gösterir.

H_{2a}: Örgütsel güven algısı, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H_{2b}: Örgütsel güven algısı, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir

H_{2c}: Örgütsel güven algısı, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_{2d}: Örgütsel güven algısı, katılımcıların statülerine göre farklılık gösterir.

H_{2e}: Örgütsel güven algısı, katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H_{2f}: Katılımcıların örgütsel güven algısı kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterir.

H_3: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların özelliklerine göre farklılık gösterir.

H_{3a}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

H_{3b}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir

H_{3c}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

H_{3d}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların statülerine göre farklılık gösterir.

H_{3e}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

H_{3f}: Katılımcıların whistleblowing eğilimi kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterir.

H_4: Katılımcıların etik iklim algısı whistleblowing eğilimini etkiler.

H_5: Katılımcıların örgütsel güven algısı whistleblowing eğilimini etkiler.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, banka çalışanları oluşturmaktadır. Ancak araştırma evreninin tümüne ulaşılması hem zaman hem de maliyet açısından mümkün olmadığından evren içerisinden evrenin özelliklerini temsil eden bir parçanın seçilmesi yoluna gidilmiş ve örneklem Ankara ilindeki banka çalışanlarından tesadüfi olarak seçilmiştir. Ankara'nın Çankaya ilçesindeki banka şubelerine gidilerek şube müdürlerinden izin istenmiş ve yalnızca izin alınabilen şubelerde anket yapılarak kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır.

4.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın veri toplama süreci, 04.02.2019- 08.03.2019 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Ankara'da rastgele seçilen banka şubeleri tek tek ziyaret edilerek, şube müdürleri ile görüşme yapılmış ve çalışanlara anket yapılabilmesi için izin istenmiştir. İzin alınan banka şubelerinde mesai saatleri içinde çalışanları meşgul etmemek amacıyla anket formları dağıtılarak iki günlük süre sonunda anketlerin toplanacağı belirtilmiştir. Katılımcılara anketin yalnızca ilgili çalışmanın amaçları doğrultusunda kullanılacağı bildirilmiş, bu nedenle anket formu üzerine kimlik bilgilerine dair herhangi bir bilginin yazılmaması gerektiği açıkça ifade edilmiştir. Verilen süre sonunda banka şubelerine tekrar gidilerek yanıtlanan anket formları toplanmıştır. Anket çalışması için 500 adet anket dağıtılmış, ancak 416 adet toplanmıştır. Toplanan anketler arasından özensiz ya da eksik cevaplanmış 28 anket değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler 388 anket üzerinden yapılmıştır.

Hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik bilgilerini, ikinci bölümünde etik iklim algılarını, üçünü bölümünde örgütsel güven algılarını ve son bölümünde whistleblowing eğilimlerini ölçen ifadeler bulunmaktadır. Anketin ilk bölümündeki demografik bilgiler kısmında katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma hayatındaki ve bulundukları bankadaki toplam çalışma süreleri ile bankanın özel/kamu olduğunu gösteren seçmeli ifadeler ile birlikle açık uçlu olarak sorulan statü sorusu yer almaktadır. Statü isimleri özel bankalar ile kamu bankaları arasında farklılık gösterdiği için statü sorusu herhangi bir seçeneğe tabi tutulmamış, katılımcıların ilgili alana kendi ünvanlarını yazmaları istenmiştir. Analiz için bir kamu bankasının ünvan sınıflandırması baz alınarak katılımcıların yetki düzeyleri kategorize edilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların etik iklim algılarını belirlemeye yönelik olarak oluşturulan etik iklim ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan 26 maddelik etik iklim

ölçeği, Victor ve Cullen'in 1988 yılında yaptıkları çalışmadan alınmıştır. Victor ve Cullen, geliştirdikleri etik iklim modelini üç boyutta ele almış ve örgütlerde yaygın biçimde yer alan etik iklim boyutlarını egoist, yardımsever ve ilkeli olarak sınıflandırmıştır. Ancak bu çalışmada sınıflandırma gözardı edilerek etik iklim ölçeği bir bütün olarak analiz edilmiştir. Etik iklim ölçeği 5'li Likert tipindedir. Katılımcılardan 1-5 arasında (1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum) sıralanan seçeneklerden birini işaretlemeleri istenmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların örgütsel güven algılarını belirlemeye yönelik 12 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeği, Nyhan ve Marlowe'un 1997 yılında yaptıkları çalışmadan alınmıştır. Nyhan ve Marlowe, geliştirdikleri örgütsel güven modelini örgüte güven, çalışma arkadaşlarına güven ve yöneticiye güven olmak üzere 3 boyutta ele almıştır. Ancak bu çalışmada sınıflandırma gözardı edilerek örgütsel güven ölçeği bir bütün olarak analiz edilmiştir. Örgütsel güven ölçeği de 5'li Likert tipindedir (1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin son bölümünde ise çalışanların whistleblowing eğilimlerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşan whistleblowing ölçeği yer almaktadır. Park vd.'nin 2005 yılında yaptıkları çalışmadan alınan bu ölçek 9 maddeden oluşmaktadır. İç ihbarcılık, dış ihbarcılık ve sessizlik olmak üzere 3 alt boyutu olan whistleblowing ölçeğinin boyutları bu çalışmada gözardı edilerek bir bütün olarak analiz edilmiştir. Whistleblowing ölçeği de 5'li Likert tipinde (1: Kesinlikle Katılmıyorum - 5: Kesinlikle Katılıyorum) uygulanmaktadır.

4.5. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Anket formunda yer alan demografik verilerin frekans dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların etik iklim algısı, örgütsel güven algısı ve whistleblowing eğilimlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere parametrik testlerden Bağımsız İki Grup T-Testi, One-Way ANOVA analizleri ve non-parametrik testlerden Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Son olarak etik iklim ve örgütsel güvenin whistleblowing üzerindeki etkilerini ölçmek için Basit Regresyon analizi yapılmıştır.

BÖLÜM V

5. ANALİZ, BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde anket uygulamasından elde edilen verilerin analizleri, bulgular ve bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 25.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

5.1. Tanımlayıcı İstatistiki Bilgiler

Araştırmada kullanılan tanımlayıcı istatistiki bilgiler bu bölümde alt başlıklar halinde anlatılmaktadır.

5.1.1. Katılımcıların Özellikleri

Çalışma dâhilinde uygulanan anketin ilk bölümünde yer alan 7 soru çalışanların demografik özelliklerini belirlemek adına sorulmuştur. Çalışmanın bu kısmında bu özellikleri belirlemek için frekans analizleri yapılmış ve sonuçları belirtilmiştir.

Tablo 5.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Analizi Sonuçları

Katılımcıların Özellikleri	Ölçek	Frekans	Oran (%)
Cinsiyet	**Kadın**	223	57,5
	Erkek	165	42,5
Medeni Durum	**Bekâr**	105	27,1
	Evli	283	72,9
Yaş	**25 ve altı**	10	2,6
	26-35 arası	228	58,7
	36-45 arası	124	32,0
	46-60 arası	26	6,7
Eğitim Düzeyi	**Lise**	37	9,5
	Önlisans	19	4,9
	Lisans	273	70,4
	Lisansüstü	59	15,2
Statü	**Memur**	77	19,7
	Yetkili Yardımcısı	71	18,3
	Yetkili	110	28,4
	Uzman Yardımcısı	13	3,4
	Uzman	23	5,9
	Üst Yetkili	26	6,7
	Müdür Yardımcısı	60	15,5
	Müdür	8	2,1
Sektördeki Tecrübe	**1 yıldan az**	15	3,9
	1-5 yıl arası	120	30,9
	6-10 yıl arası	131	33,8
	11-15 yıl arası	58	14,9
	15 yıldan fazla	64	16,5
Kamu Bankası/ Özel Banka	**Kamu bankası**	247	63,7
	Özel banka	141	36,3
Toplam		388	100

Araştırmaya katılanların 223'u bayan (%57,5), 165'ı ise erkektir (%42,5). Katılımcıların 105'i bekâr (%27,1) iken, 283'si ise evlidir (%72,9). 10'u (%2,6) 25 ve altı yaşlarında, 228'i (%58,8) 26-35 yaşları arasında, 124'ü (%32,0) 36-45 yaşları arasında ve 26'sı (%6,7) 46-60 yaşları arasındadır. Katılımcıların 37'si (%9,5) lise mezunu, 19'u (%4,9) önlisans mezunu, 273'ü (%70,4) lisans mezunu, 59'u (%15,2) lisansüstü eğitim düzeyindedir. 77'si (%19,8) memur, 71'i (18,3) yetkili yardımcısı, 110'u (%28,4) yetkili, 13'ü (%3,4) uzman yardımcısı, 23'ü (%5,9) uzman, 26'sı (%6,7) üst yetkili, 60'ı (%15,5) müdür yardımcısı, 8'i (%2,1) ise müdür

statüsündedir**.** Katılımcıların 15'i (%3,9) 1 yıldan az süredir bankada çalışıyorken, 120'si (%30,9) 1-5 yıl arası, 131'i (%33,8) 6-10 yıl arası, 58'i (%14,9) 11-15 yıl arası, 64'ü (%16,5) 15 yıldan fazla süredir bankacılık sektöründe çalışmaktadır. 247 katılımcı (%63,7) kamu bankasında, 141 katılımcı ise (%36,3) özel bankada görev yapmaktadır.

5.1.2. Katılımcıların Etik İklim Algıları

Katılımcıların etik iklim algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler Tablo 5.2'de verilmiştir.

Tablo 5.2 Katılımcıların Etik İklim Algıları

	Ortalama	**Standart Sapma**
Kurumumuzda çalışanlar, kendi kişisel etik değerleri tarafından yönlendirilir.	2,5206	1,05756
Kurumumuzda, çalışanların kendi ahlak ve etik değerlerine yer yoktur.	2,5335	1,00973
Kurum çalışanları, neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.	2,5567	1,02394
Kurumumuzda çalışanlar, kurum çıkarları dışında hiçbir şeyle ilgilenmezler.	2,6082	1,10256
Kurumumuzda en önemli konu çalışanların kendi doğru ve yanlış algısıdır.	2,6521	1,05902
Çalışanlardan, sonuçlarını düşünmeksizin kurum çıkarları için her şeyi yapmaları beklenir.	2,6933	1,15526
Kurumumuzda çalışanların, kendi kişisel ve ahlaki inançlarına göre hareket etmeleri beklenir.	2,8686	1,08822
Kurumumuzda çalışanlar, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar.	2,8814	1,05231
Kurumumuzda çalışanlar, çoğunlukla kendilerini düşünürler.	2,9149	1,09047
Kurumumuzda en önemli konu, bir bütün olarak çalışanların çıkarlarıdır.	3,0722	1,12521
Kurumumuzda her çalışan birbirinin iyiliğini gözetir.	3,0851	1,14368
Her zaman en önemli endişemiz, diğer kişiler için neyin en iyisi olduğudur.	3,2448	0,99837
Kurumumuzda çalışanların başlıca sorumluluğu, maliyetleri kontrol altında tutmaktır.	3,2680	1,00916
Yapılan iş kurum çıkarlarına zarar verdiği zaman başarısız kabul edilir.	3,4510	1,11145
Kurumumuzdaki başarılı insanlar, yazılı talimatlara uyan kişilerdir	3,4691	1,07428
Kurumumuzda çalışanlar, şirket politikalarına sıkı sıkıya uyarlar.	3,7294	0,95179
Kurumumuzda en verimli yol, en doğru yoldur.	3,7345	0,89451
Kurumumuzda çalışanların bir bütün olarak iyiliğini gözetmek temel kriterimizdir.	3,7680	1,01808
Bu kurumda kanun ve mesleki standartlar, her türlü karar ve uygulamada esas kriterlerdir.	3,8943	0,80801
Kurumumuz bizden, her zaman müşteriler ve kamu için doğru olanı yapmamızı bekler.	3,9923	0,82433
Kurumumuzda herkesin, her şeyden önce, verimli çalışması beklenir.	4,0129	0,81798
Kurumumuzun öncelikli kriteri, alınan bir kararın herhangi bir kanuna aykırı olup olmadığıdır.	4,0799	0,76507
Kurumumuzda, çalışanların kanunlara ya da mesleki standartlara sıkı sıkıya uymaları beklenir.	4,1211	0,67687
Tüm çalışanların, kurumun kuralları ve prosedürlerine bağlı olması beklenir.	4,1675	0,71186
Tüm çalışanlardan, her şeyden önce kanunlara ve mesleki standartlara uyması beklenir.	4,1753	0,66683
Kurumumuzun kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir.	4,1985	0,70385

5.1.3. Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları

Katılımcıların örgütsel güven algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler Tablo 5.3'te verilmiştir.

Tablo 5.3 Katılımcıların Örgütsel Güven Algıları

	Ortalama	**Standart Sapma**
Bu isletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	3,2113	1,27860
Bu isletmede yöneticiler ve çalısanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,3273	1,11071
Bu isletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	3,3402	1,11031
Birlikte çalıstığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	3,3608	1,09672
Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır	3,4278	1,04792
Yöneticimin isiyle ilgili üzerinde iyi düsünülmüs kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	3,5541	1,04654
Yöneticimin isini baska sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	3,7191	,91834
Yöneticimin isiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	3,7784	,98166
Yöneticimin isi sırasında yaptıklarını dikkatlice düsüneceğine olan güvenim tamdır.	3,7809	,88101
Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	3,8015	,92303
Yöneticimin isini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	3,8325	,91232
Yöneticimin isiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	3,9072	,88726

5.1.4. Katılımcıların Whistleblowing Eğilimleri

Katılımcıların whistleblowing eğilimlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiki bilgiler Tablo 5.4'te verilmiştir.

Tablo 5.4 Katılımcıların Whistleblowing Eğilimleri

	Ortalama	**Standart Sapma**
Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kurum dışındaki kişilerle paylaşırdım.	2,1649	1,15184
Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kamuoyuna açıklardım.	2,3402	1,02563
Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı ilgili yasal mercilere bildirirdim.	3,3479	1,18782
Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı tepe yöneticime bildirirdim.	3,7165	1,06241
Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı üst yönetime iletirdim	3,8015	,98006
Kurum içerisinde bu gibi durumlarla ilgilenen kişiler vasıtasıyla durumu bildirirdim.	3,8351	,95566
Kurum içindeki yetkili makamlara durumu bildirirdim.	3,8737	,92735
Görmezden gelirdim.	1.9536	,87628
Sessiz kalırdım.	1,9201	,84224

5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik, araştırmada kullanılan veri toplama yönteminin araştırmanın amacına uygunluğunu ifade eder. Ölçülmek istenenin ne derece doğru ölçüldüğünü gösterir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin her biri farklı araştırmalarda farklı araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Bu nedenle kullanılan ölçeklerin geçerliliği kabul edilmiştir (Çakmur, 2012).

Güvenilirlik değeri ise bir ölçeğin tekrarlanan ölçümlerde yine aynı sonucu verme derecesini ifade etmektedir (Ergin, 1995). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenirliği Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach Alpha katsayısı, 1951 yılında Cronbach tarafından geliştirilmiş olup, ölçekteki her bir maddenin varyansları toplamının genel varyans ile oranlanması sonucunda bulunan ve benzerliği ya da yakınlığı ortaya koyan bir ağırlıklı standart değişim katsayısıdır (Ercan ve Kan, 2004). Kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 5.5'te gösterilmektedir.

Tablo 5.5 Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alpha Değeri	n
Etik İklim Ölçeği	,806,	26
Örgütsel Güven Ölçeği	,926	12
Whistleblowing Ölçeği	,742	9
Toplam	,874	47

Cronbach Alpha katsayısının, 0,60'tan büyük olması ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli kabul edilmektedir (Sekaran ve Bougie, 2016). Ölçeklerin her biri ayrı ayrı ve birlikte güvenilirliği test edilmiş ve güvenilirliği sağlama açısından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

5.3. Hipotez Testleri

H_1: Etik iklim algısı, katılımcıların özelliklerine göre farklılık gösterir.

H_{1a}- Etik iklim algısı, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir

Katılımcıların etik iklim algısının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için parametrik testlerden "Bağımsız Örneklem T Testi" yapılmıştır. Cinsiyete göre anlamlı bir

farklılık aramadan önce etik iklim değişkeninin varyanslarının homejenliğini test etmek adına Levene Test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda etik iklim değişkeni için varyansların homojen olduğu (0,769>0,05) gözlemlenmiştir. Bu yüzden bağımsız örneklem T testinde üst satır incelenmiştir. Testin sonucu Tablo 5.6'da verilmiştir.

Tablo 5.6 Etik İklim – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene's Test for Equality of Variances				
Etik İklim	**F**	**p**	**T**	**Df**	**p (2-tailed)**
Varyanslar homojen	,087	,769	-,851	386	,395
Varyanslar homojen değil			-,858	363,739	,391

Yapılan bağımsız örneklem T testi sonucunda etik iklim boyutu cinsiyete göre farklılık göstermemiştir (0,395>0,05). Yani H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

H_{1b}- Etik iklim algısı, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir.

Katılımcıların etik iklim algısının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için non-parametrik testlerden "Mann Whitney U Testi" yapılmıştır. Testin sonucu tablo 5.7'de verilmiştir.

Tablo 5.7 Etik İklim – Medeni Durum İlişkisi Mann Whitney U Testi

	Medeni Durum	**n**	**Sıra Ortalaması**	**Sıra Toplamı**	**U**	**Z**	**p**
Etik İklim	Bekâr	105	200,04	21004,50	14275,500	-0,593	0,553
	Evli	283	192,44	54461,50			

Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda katılımcıların medeni durumuna göre etik iklim ölçeğinin sıra ortalamaları arasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir (0,553>0,05). Yani H_{1b} hipotezi reddedilmiştir. Benzer şekilde Yurdakul (2013) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ve medeni durum özellikleri katılımcıların etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

H_{1c}- Katılımcıların etik iklim algısı yaşlarına göre farklılık gösterir.

Katılımcıların etik iklim ortalamalarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için non-parametrik testlerden "Mann Whitney U Testi" uygulanmıştır. Katılımcıların yaşlarını gösteren verilerin paralel dağılmadığı tespit edilmiş olup, analizden daha sağlıklı

sonuçlar alabilmek için yaş değişkeni 35 yaş ve altı, 36 yaş ve üstü şeklinde iki grupta incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan testin sonucu Tablo 5.8'de verilmiştir.

Tablo 5.8 Etik İklim – Yaş İlişkisi Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Etik İklim	35 Yaş ve Altı	238	193,34	46016,00	17575,500	-0,256	0,798
	36 Yaş ve Üstü	150	196,33	29450,00			

Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda etik iklim boyutu katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermemiştir (0,798>0,05). Yani H_{1c} hipotezi reddedilir.

H_{1d}- Etik iklim algısı, katılımcıların statülerine göre farklılık gösterir.

Katılımcıların "Etik iklim" ortalamalarının statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans testlerinden ANOVA uygulanmıştır. Öncelikle varyans homojenliğini test etmek adına Levene test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Levene test istatistiği sonuçlarına göre varyansların homojen dağılmadığı (0,047<0,05) tespit edilmiştir. Daha sonra, Varyans homojenliği test edilen etik iklim değişkeninin statü kategorilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tablo 5.9'da yer alan ANOVA tablosu incelenmiştir.

Tablo 5.9 Etik İklim – Statü İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları

		Ort. Top.	Df	Ort. Kar.	F	p
Etik İklim	**Gruplar Arası**	2,146	7	,307	1,930	,064
	Grup içi	60,363	380	,159		
	Toplam	62,510	387			
Levene Test (p= 0,047)						

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre etik iklim ortalamasında katılımcıların statülerine göre herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir. 1,930 F değerine karşılık gelen p değeri 0,064>0,05 olduğundan katılımcıların etik iklim algısı statülerine göre farklılık göstermez yorumu yapılabilir. Yani H_{1d} hipotezi reddedilir

H_{1e}- Etik iklim algısı, katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Katılımcıların "Etik iklim" ortalamalarının bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans testlerinden ANOVA uygulanmıştır. Ancak öncelikle sektördeki çalışma süresi değişkenine ait verilerin paralel dağılmadığı göz önünde bulundurulmuş, değişken 3 grupta yeniden oluşturulmuştur. Bu doğrultuda gruplar 5 yıl ve altı, 6-10 yıl arası ve 10 yıldan fazla şeklinde düzenlenmiştir. Daha sonra varyans homojenliğini test etmek adına Levene test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Levene test istatistiği sonuçlarına göre varyansların homojen dağıldığı (0,153>0,05) tespit edilmiştir. Daha sonra, Varyans homojenliği test edilen etik iklim değişkeninin bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tablo 5.10'da yer alan ANOVA tablosu incelenmiştir

Tablo 5.10 Etik İklim – Bankacılık Sektöründeki Tecrübe İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları

		Ort. Top.	Df	Ort. Kar.	F	p
Etik İklim	**Gruplar Arası**	1,602	2	,801	5,064	,007
	Grup içi	60,907	385	,158		
	Toplam	62,510	387			
Levene Test (p = 0,153)						

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre etik iklim ortalamasında katılımcıların bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gözlemlenmiştir. 5,064 F değerine karşılık gelen p değeri 0,007<0,05 olduğundan katılımcıların etik iklim algısı bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterir yorumu yapılabilir. Yani H_{1e} hipotezi kabul edilir. ANOVA sonuçlarına göre katılımcıların bankacılık sektöründeki çalışma süresi kategorilerine göre farklılık gösteren etik iklim algısının hangi kategorilerde farklılık gösterdiğini test etmek için varyans homojenliğini esas alan post-hoc testlerinden TUKEY HSD ve sonuçları incelenmiştir. TUKEY sonuçlarına göre sektördeki çalışma süresi 6-10 yıl arası ve 10 yıldan fazla olan çalışanların, çalışma süresi 5 yıl ve altı olan çalışanlara göre etik iklim algısı ortalaması farklılık göstermiştir.

H_{1f}- Katılımcıların etik iklim algısı kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterir.

Katılımcıların etik iklim algısının kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için parametrik testlerden "Bağımsız Örneklem T Testi" yapılmıştır. Kamu/özel banka ayrımına göre farklılık aramadan önce etik iklim değişkeninin varyanslarının homojenliğini test etmek adına Levene Test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda etik iklim değişkeni için varyansların homojen olmadığı (0,034<0,05)

gözlemlenmiştir. Bu yüzden bağımsız örneklem T testinde alt satır incelenmiştir. Testin sonucu tablo 5.11'de verilmiştir.

Tablo 5.11 Etik İklim – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene's Test for Equality of Variances				
Etik İklim	**F**	**p**	**T**	**Df**	**p (2 tailed)**
Varyanslar homojen	4,547	,034	-4,900	386	,000
Varyanslar homojen değil			-4,707	257,836	,000

Yapılan bağımsız örneklem T testi sonucunda sadece etik iklim boyutu kamu/özel banka ayrımına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (0,000<0,05). Yani H_{1f} hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 5.12'de kamu/özel banka ayrımı için gruplar arasındaki farklılıkların ayrıntıları özetlenmiştir.

Tablo 5.12 Etik İklim – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Ortalama Farklılıkları

	Kamu bankası/Özel banka	**n**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**Ort. Std. Hata**
Etik İklim	Kamu bankası	247	3,2994	,36825	,02343
	Özel banka	141	3,5014	,42669	,03593

Katılımcıların görev yaptıkları bankanın kamu bankası/özel banka sınıflandırmasına verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında, özel banka çalışanlarının etik iklim algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H_2: Örgütsel güven algısı, katılımcıların özelliklerine göre farklılık gösterir.

H_{2a}- Örgütsel güven algısı, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven algısının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için parametrik testlerden "Bağımsız Örneklem T Testi" yapılmıştır. Cinsiyete göre farklılık aramadan önce örgütsel güven değişkeninin varyanslarının homejenliğini test etmek adına Levene Test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel güven değişkeni için varyansların homojen dağılmadığı (0,018<0,05) gözlemlenmiştir. Bu yüzden bağımsız örneklem T testinde alt satır incelenmiştir. Testin sonucu Tablo 5.13'te verilmiştir.

Tablo 5.13 Örgütsel Güven – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene's Test for Equality of Variances				
Örgütsel Güven	**F**	**p**	**T**	**Df**	**p (2-tailed)**
Varyanslar homojen	5,606	,018	-1,902	386	,058
Varyanslar homojen değil			-1,953	380,117	,052

Yapılan bağımsız örneklem T testi sonucunda örgütsel güven değişkeni katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (0,052>0,05). Yani H_{2a} hipotezi reddedilmiştir.

H_{2b}- Örgütsel güven algısı, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven algısının medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için parametrik testlerden "Mann Whitney U Testi" yapılmıştır. Testin sonucu Tablo 5.14'de verilmiştir.

Tablo 5.14 Örgütsel Güven – Medeni Durum İlişkisi Mann Whitney U Testi

Örgütsel Güven	**Medeni durum**	**n**	**Sıra Ortalaması**	**Sıra Toplamı**	**U**	**Z**	**p**
	Bekâr	105	192,61	20224,00	14659,000	-0,202	0,840
	Evli	283	195,20	55242,00			

Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda katılımcıların medeni durumuna göre örgütsel güven ölçeğinin sıra ortalamaları arasında anlamlı bir fark elde edilmemiştir (0,840>0,05). Yani H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.

H_{2c}- Örgütsel güven algısı, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven ortalamalarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için non-parametrik testlerden "Mann Whitney U Testi" uygulanmıştır. Katılımcıların yaşlarını gösteren verilerin paralel dağılmadığı tespit edilmiş olup, analizden daha sağlıklı sonuçlar alabilmek için yaş değişkeni 35 yaş ve altı, 36 yaş ve üstü şeklinde iki grupta incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan testin sonucu Tablo 5.15'de verilmiştir.

Tablo 5.15 Örgütsel Güven – Yaş İlişkisi Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Örgütsel Güven	35 Yaş ve Altı	238	189,18	45026,00	16585,000	-1,117	0,239
	36 Yaş ve Üstü	150	202,93	30440,00			

Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda örgütsel güven değişkeni katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (0,239>0,05). Yani H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.

H_{2d}- Örgütsel güven algısı, katılımcıların statülerine göre farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven ortalamalarının statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans testlerinden ANOVA uygulanmıştır. Öncelikle varyans homojenliğini test etmek adına Levene test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Levene test istatistiği sonuçlarına göre varyansların homojen dağıldığı (0,184>0,05) tespit edilmiştir. Daha sonra, Varyans homojenliği test edilen örgütsel güven değişkeninin statü kategorilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tablo 5.16'da yer alan ANOVA tablosu incelenmiştir.

Tablo 5.16 Örgütsel Güven – Statü İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları

		Ort. Top.	Df	Ort. Kar.	F	p
Örgütsel Güven	**Gruplar Arası**	8,531	7	1,219	2,159	,037
	Grup içi	214,492	380	,564		
	Toplam	223,023	387			
Levene Test (p= 0,184)						

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre örgütsel güven ortalamasında katılımcıların statülerine göre herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir. 2,159 F değerine karşılık gelen sig. değeri 0,037<0,05 olduğundan katılımcıların örgütsel güven algısı statülerine göre anlamlı bir farklılık gösterir yorumu yapılabilir. Yani H_{2d} hipotezi kabul edilir. ANOVA sonuçlarına göre katılımcıların statü kategorilerine göre farklılık gösteren örgütsel güven algısının hangi kategorilerde farklılık gösterdiğini test etmek için varyans homojenliğini esas alan post-hoc testlerinden TUKEY HSD sonuçları incelenmiştir. TUKEY HSD sonuçlarına göre örgütsel güven algısı ortalaması, statüsü müdür olan katılımcıların statüsü yetkili yardımcısı olan katılımcılara göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.

H_{2e}- Örgütsel güven algısı, katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven ortalamalarının bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans testlerinden ANOVA uygulanmıştır. Ancak öncelikle sektördeki çalışma süresi değişkenine ait verilerin paralel dağılmadığı göz önünde bulundurulmuş, değişken 3 grupta yeniden oluşturulmuştur. Bu doğrultuda gruplar 5 yıl ve altı, 6-10 yıl arası ve 10 yıldan fazla şeklinde düzenlenmiştir. Daha sonra varyans homojenliğini test etmek adına Levene test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Levene test istatistiği sonuçlarına göre varyansların homojen dağıldığı (0,839>0,05) tespit edilmiştir. Daha sonra, Varyans homojenliği test edilen örgütsel güven değişkeninin bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tablo 5.17'de yer alan ANOVA tablosu incelenmiştir.

Tablo 5.17 Örgütsel Güven – Bankacılık Sektöründeki Tecrübe İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları

		Ort. Top.	Df	Ort. Kar.	F	p
Örgütsel Güven	**Gruplar Arası**	2,094	2	1,047	1,825	,163
	Grup içi	220,929	385	,574		
	Toplam	223,023	387			
Levene Test (p= 0,839)						

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre örgütsel güven ortalamasında katılımcıların bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gözlemlenmemiştir. 1,825 F değerine karşılık gelen p değeri 0,163>0,05 olduğundan katılımcıların örgütsel güven algısı bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermez yorumu yapılabilir. Yani H_{2e} hipotezi reddedilir.

H_{2f}- Katılımcıların örgütsel güven algısı kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven algısının kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için parametrik testlerden "Bağımsız Örneklem T Testi" yapılmıştır. Kamu/özel banka ayrımına göre anlamlı bir farklılık aramadan önce örgütsel güven değişkeninin varyanslarının homojenliğini test etmek adına Levene Test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda örgütsel güven değişkeni için varyansların homojen olmadığı (0,034<0,05) gözlemlenmiştir. Bu yüzden bağımsız örneklem T testinde alt satır incelenmiştir. Testin sonucu Tablo 5.18'de verilmiştir.

Tablo 5.18 Örgütsel Güven – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene's Test for Equality of Variances				
Örgütsel Güven	**F**	**p**	**T**	**Df**	**p (2-tailed)**
Varyanslar homojen	4,508	,034	-4,092	386	,000
Varyanslar homojen değil			-4,217	318,508	,000

Yapılan bağımsız örneklem T testi sonucunda örgütsel güven boyutu kamu/özel banka ayrımına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (0,000<0,05). Yani H_{2f} hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 5.19'da kamu/özel banka ayrımı için gruplar arasındaki farklılıkların ayrıntıları özetlenmiştir.

Tablo 5.19 Örgütsel Güven – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Ortalama Farklılıkları

	Kamu bankası / Özel banka	**n**	**Ort.**	**Std. Sapma**	**Ort. Std. Hata**
Örgütsel Güven	Kamu bankası	247	3,4700	,77249	,04915
	Özel banka	141	3,7914	,69155	,05824

Katılımcıların görev yaptıkları bankanın kamu bankası/özel banka sınıflandırmasına verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında, özel banka çalışanlarının örgütsel güven algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H_3: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların özelliklerine göre farklılık gösterir.

H_{3a}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

Katılımcıların whistleblowing eğiliminin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için parametrik testlerden "Bağımsız Örneklem T Testi" yapılmıştır. Cinsiyete göre farklılık aramadan önce whistleblowing değişkeninin varyanslarının homejenliğini test etmek adına Levene Test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda whistleblowing değişkeni için varyansların homojen dağıldığı (0,930>0,05) gözlemlenmiştir. Bu yüzden bağımsız örneklem T testinde üst satır incelenmiştir. Testin sonucu Tablo 5.20'de verilmiştir.

Tablo 5.20 Whistleblowing – Cinsiyet İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene's Test for Equality of Variances				
Whistleblowing	**F**	**p**	**T**	**Df**	**p (2-tailed)**
Varyanslar homojen	,008	,930	-0,872	386	,384
Varyanslar homojen değil			-0,878	361,598	,381

Yapılan bağımsız örneklem T testi sonucunda whistleblowing değişkeni katılımcıların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (0,384>0,05). Yani H_{3a} hipotezi reddedilmiştir.

H_{3b}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların medeni durumuna göre farklılık gösterir.

Katılımcıların whistleblowing eğiliminin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için non-parametrik testlerden "Mann Whitney U Testi" yapılmıştır. Testin sonucu Tablo 5.21'de verilmiştir.

Tablo 5.21 Whistleblowing – Medeni Durum İlişkisi Mann Whitney U Testi

	Medeni durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Whistleblowing	Bekâr	105	189,29	19875,00	14310,000	-0,559	0,576
	Evli	283	196,43	55591,00			

Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda whistleblowing değişkeni katılımcıların medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (0,576>0,05). Yani H_{3b} hipotezi reddedilmiştir.

H_{3c}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların yaşlarına göre farklılık gösterir.

Katılımcıların örgütsel güven ortalamalarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için non-parametrik testlerden "Mann Whitney U Testi" uygulanmıştır. Katılımcıların yaşlarını gösteren verilerin paralel dağılmadığı tespit edilmiş olup, analizden daha sağlıklı sonuçlar alabilmek için yaş değişkeni 35 yaş ve altı, 36 yaş ve üstü şeklinde iki grupta incelenmiştir. Bu doğrultuda yapılan testin sonucu Tablo 5.22'de verilmiştir.

Tablo 5.22 Whistleblowing – Yaş İlişkisi Mann Whitney U Testi Sonuçları

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	Z	p
Whistleblowing	35 Yaş ve Altı	238	197,01	46887,50	17253,500	-0,556	0,578
	36 Yaş ve Üstü	150	190,52	28578,50			

Yapılan Mann Whitney U Testi sonucunda örgütsel güven değişkeni katılımcıların yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (0,578>0,05). Yani H_{3c} hipotezi reddedilir.

H_{3d}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların statülerine göre farklılık gösterir.

Katılımcıların whistleblowing ortalamalarının statülerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans testlerinden ANOVA uygulanmıştır. Öncelikle varyans homojenliğini test etmek adına Levene test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Levene test istatistiği sonuçlarına göre varyansların homojen dağıldığı (0,105>0,05) tespit edilmiştir. Daha sonra, Varyans homojenliği test edilen whistleblowing değişkeninin statü kategorilerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tablo 5.23'te yer alan ANOVA tablosu incelenmiştir.

Tablo 5.23 Whistleblowing – Statü İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları

		Ort. Top.	Df	Ort. Kar.	F	p
Whistleblowing	**Gruplar Arası**	,922	7	,132	,393	,906
	Grup içi	127,196	380	,335		
	Toplam	128,117	387			
Levene Test (Sig.=0,105)						

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre whistleblowing ortalamasında katılımcıların statülerine göre herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir. 0,393 F değerine karşılık gelen p değeri 0,906>0,05 olduğundan katılımcıların whistleblowing eğilimi statülerine göre anlamlı bir farklılık göstermez yorumu yapılabilir. Yani H_{3d} hipotezi reddedilir.

H_{3e}: Whistleblowing eğilimi, katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.

Katılımcıların whistleblowing ortalamalarının bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans testlerinden ANOVA uygulanmıştır. Ancak öncelikle sektördeki çalışma süresi değişkenine ait verilerin paralel dağılmadığı göz önünde bulundurulmuş, değişken 3 grupta yeniden oluşturulmuştur. Bu doğrultuda gruplar 5 yıl ve altı, 6-10 yıl arası ve 10 yıldan fazla şeklinde düzenlenmiştir. Daha sonra varyans homojenliğini test etmek adına Levene test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Levene test istatistiği sonuçlarına göre varyansların homojen dağıldığı (0,767>0,05) tespit edilmiştir. Daha sonra, Varyans homojenliği test edilen whistleblowing değişkeninin bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Tablo 5.24'te yer alan ANOVA tablosu incelenmiştir.

Tablo 5.24 Whistleblowing – Bankacılık Sektöründeki Tecrübe İlişkisi ANOVA Testi Sonuçları

		Ort. Top.	Df	Ort. Kar.	F	p
Whistleblowing	**Gruplar Arası**	,498	2	,249	,751	,473
	Grup içi	127,620	385	,331		
	Toplam	128,117	387			
Levene Test (p = 0,767)						

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre whistleblowing ortalamasında katılımcıların bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gözlemlenmemiştir. 0,751 F değerine karşılık gelen p değeri 0,473>0,05 olduğundan katılımcıların whistleblowing eğilimi bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermez yorumu yapılabilir. Yani H3e hipotezi reddedilir.

H_{3f}: Katılımcıların whistleblowing eğilimi kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterir.

Katılımcıların whistleblowing eğiliminin kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için parametrik testlerden "Bağımsız Örneklem T Testi" yapılmıştır. Kamu/özel banka ayrımına göre anlamlı bir farklılık aramadan önce whistleblowing değişkeninin varyanslarının homejenliğini test etmek adına Levene Test istatistiği sonuçları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda whistleblowing değişkeni için varyansların homojen olduğu (0,234>0,05) gözlemlenmiştir. Bu yüzden bağımsız örneklem T testinde üst satır incelenmiştir. Testin sonucu Tablo 5.25'te verilmiştir.

Tablo 5.25 Whistleblowing – Kamu Bankası / Özel Banka İlişkisi Bağımsız Örneklem T Testi

	Levene's Test for Equality of Variances				
Whistleblowing	**F**	**p**	**T**	**Df**	**p (2-tailed)**
Varyanslar homojen	1,422	,234	-3,600	386	,000
Varyanslar homojen değil			-3,651	304,045	,000

Yapılan bağımsız örneklem T testi sonucunda whistleblowing boyutu kamu/özel banka ayrımına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir (0,000<0,05). Yani H_{3f} hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 5.26'da kamu/özel banka ayrımı için gruplar arasındaki farklılıkların ayrıntıları özetlenmiştir.

Tablo 5.26 Kamu / Özel Banka Ayrımı için Gruplar Arasındaki Farklılıklar

	Kamu bankası/ Özel banka	n	Ort.	Std. Sapma	Ort. Std. Hata
Whistleblowing	Kamu bankası	247	3,3891	,57708	,03672
	Özel banka	141	3,6044	,54794	,04615

Katılımcıların görev yaptıkları bankanın kamu bankası/özel banka sınıflandırmasına verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında, özel banka çalışanlarının whistleblowing eğiliminin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H_4: Katılımcıların etik iklim algısı whistleblowing eğilimini etkiler.

Etkileri ölçmeden önce değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek adına "Anova" tablosu incelenmiş ve 6,131 F değerine karşılık gelen p değerinin 0,014<0,05 olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H_4 kabul edilir yani katılımcıların etik iklim algıları, whistleblowing eğilimlerini etkiler. Yani model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 5.27'deki gibidir.

Tablo 5.27 Etik İklimin Whistleblowing Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	p
1	,125[a]	,016	,013	6,131	,014[b]

Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına (R Square) bakılmaktadır. Yapılan analiz sonucunda ise bu değer 0,016 olarak bulunmuştur. Whistleblowing bağımlı değişkeni için elde edilen 0,016 R Kare değeri, bağımlı değişkendeki varyansın % 1,6'sının modelde yer alan bağımsız değişken tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Belirlilik katsayısı incelemesi ile ilgili sonuçlar Tablo 5.28'de yer almaktadır.

Tablo 5.28 Etik İklim Ölçeğinin Beta Katsayısı

	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlanmış Katsaytılar		
Etik İklim	**B**	**Std. Error**	**Beta**	**T**	**p**
	2,864	,246	,125	11,661	,000
	,179	,072		2,476	,014

Bağımlı Değişken: Whistleblowing

B katsayısı bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini yüzde olarak gösterir. Ulaşılan sonuca etik iklim değişkeni whistleblowing bağımlı değişkenini (%17,9) etkilemektedir.

H_5: Katılımcıların örgütsel güven algısı whistleblowing eğilimini etkiler.

Etkileri ölçmeden önce değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek adına "Anova" tablosu incelenmiş ve 15,997 F değerine karşılık gelen p değerinin 0,000<0,05 olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre H_5 kabul edilir yani katılımcıların örgütsel güven algıları, whistleblowing eğilimlerini etkiler. Yani model bütün olarak anlamlıdır. Söz konusu değerler Tablo 5.29'daki gibidir.

Tablo 5.29 Örgütsel Güvenin Whistleblowing Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	p
1	,199[a]	,040	,037	15,997	,000[b]

Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına (R Square) bakılmaktadır. Yapılan analiz sonucunda ise bu değer 0,040 olarak bulunmuştur. Whistleblowing bağımlı değişkeni için elde edilen 0,040 R Kare değeri, bağımlı değişkendeki varyansın % 4,0'ının modelde yer alan bağımsız değişken tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Belirlilik katsayısı incelemesi ile ilgili sonuçlar Tablo 5.30'da yer almaktadır.

Tablo 5.30 Örgütsel Güven Ölçeğinin Beta Katsayısı

	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlanmış Katsayılar		
Örgütsel Güven	**B**	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**p**
	2,925	,139	,199	21,107	,000
	,151	,038		4,000	,000

Bağımlı Değişken: Whistleblowing

Ulaşılan sonuca göre örgütsel güven değişkeni whistleblowing bağımlı değişkenini (%15,1) etkilemektedir.

Tablo 5.31 Hipotez Test Sonuçları

	Hipotez	p Değeri	R Kare Değeri	Test Sonucu
H_1	**Katılımcıların etik iklim algısı demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.**			
H_{1a}	Katılımcıların etik iklim algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.	0,395	-	Red
H_{1b}	Katılımcıların etik iklim algısı medeni duruma göre farklılık gösterir.	0,561	-	Red
H_{1c}	Katılımcıların etik iklim algısı yaşlarına göre farklılık gösterir.	0,680	-	Red
H_{1d}	Katılımcıların etik iklim algısı statülerine göre farklılık gösterir.	0,064	-	Red
H_{1e}	Katılımcıların etik iklim algısı bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	0,006	-	Kabul
H_{1f}	Katılımcıların etik iklim algısı kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterir.	0,000	-	Kabul
H_2	**Katılımcıların örgütsel güven algısı demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.**			
H_{2a}	Katılımcıların örgütsel güven algısı cinsiyete göre farklılık gösterir.	0,052	-	Red
H_{2b}	Katılımcıların örgütsel güven algısı medeni duruma göre farklılık gösterir.	0,838	-	Red
H_{2c}	Katılımcıların örgütsel güven algısı yaşlarına göre farklılık gösterir.	0,186	-	Red
H_{2d}	Katılımcıların örgütsel güven algısı statülerine göre farklılık gösterir.	0,014	-	Kabul
H_{2e}	Katılımcıların örgütsel güven algısı bankacılık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	0,037	-	Kabul
H_{2f}	Katılımcıların örgütsel güven algısı kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterir.	0,458	-	Red
H_3	**Katılımcıların whistleblowing eğilimi, demografik özelliklerine göre farklılık gösterir.**			
H_{3a}	Katılımcıların whistleblowing eğilimi cinsiyete göre farklılık gösterir.	0,384	-	Red
H_{3b}	Katılımcıların whistleblowing eğilimi medeni duruma göre farklılık gösterir.	0,314	-	Red
H_{3c}	Katılımcıların whistleblowing eğilimi yaşlarına göre farklılık gösterir.	0,714	-	Red
H_{3d}	Katılımcıların whistleblowing eğilimi statülerine göre farklılık gösterir.	0,906	-	Red
H_{3e}	Katılımcıların whistleblowing eğilimi bankacık sektöründeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterir.	0,811	-	Red
H_{3f}	Katılımcıların whistleblowing eğilimi kamu/özel banka ayrımına göre farklılık gösterir.	0,000	-	Kabul
H_4	**Katılımcıların etik iklim algısı whistleblowing eğilimini etkiler.**	0,014	0,016	Kabul
H_5	**Katılımcıların örgütsel güven algısı whistleblowing eğilimini etkiler.**	0,000	0,040	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların örgütsel etik iklim ve örgütsel güven algılarının whistleblowing eğilimleri üzerinde etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikle belirlenen amaç doğrultusunda örgütsel etik iklim, örgütsel güven ve whistleblowing ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra Ankara'da faaliyet gösteren bankalar arasından rastgele seçilmiş banka şubelerinde çalışan 388 kişi üzerinde anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirilip yorumlanmıştır.

Bu verilere göre, demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, statü, bankacılık sektöründeki tecrübe süresi, çalıştığı bankanın kamu bankası veya özel banka olması) diğer değişkenler üzerine etkilerini ölçmek amacıyla iki ortalama arasındaki farklılığı test etmek için t- testi, ikiden fazla ortalamanın farklılığını test etmek için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Çalışmada kadın katılımcı sayısı erkek katılımcı sayısından fazladır. Katılımcıların büyük çoğunluğu evlidir. Yine büyük çoğunluğu 26-35 yaş arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğu lisans eğitimine sahip olup, kamu bankasında görev yapmaktadır. Yaklaşık %65'i 1-10 yıl arasında bankacılık sektöründe çalışmakta, memur, yetkili yardımcısı ve yetkili statüsünde çalışmaktadır.

Hipotez testleri incelendiğinde katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve yaş özelliklerinin değişkenler üzerinde bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Ancak bu çalışmanın aksine bazı çalışmalarda cinsiyetin etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu, kadınların etik iklim algılarının daha yüksek olduğu bulgusuna rastlanmaktadır (Wilson, 2003; Hartikainen ve Torstila, 2004; Wang ve Calvano, 2015; Güğerçin ve Ay, 2017). Benzer şekilde Topgül'ün (2018) yaptığı çalışmada whistleblowing eğiliminin cinsiyete göre farklılık gösterdiğini, kadınların erkeklere göre hatalı davranışı ifşa etmeye daha yatkın olduklarını ileri sürmüştür. Katılımcıların statüleri, etik iklim algısı ve whistleblowing eğilimi üzerinde herhangi bir farklılık göstermemekle birlikte örgütsel güven üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmuştur. Benzer şekilde Büte'nin (2011) yaptığı çalışmada statü arttıkça çalışanların

çalışma arkadaşlarına daha fazla güvendiği; örgütün alt kademelerinde çalışanların ise çalışma arkadaşlarına daha az güvendiği ifade edilmiştir. Katılımcıların bankacılık sektöründeki tecrübe süresi, etik iklim algısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluştururken; örgütsel güven algısı ve whistleblowing davranışı üzerinde bir farklılık gözlemlenmemiştir. Çalışanların, mevcut iş yerlerindeki çalışma sürelerinin fazla olması etik kural ve prosedürlerin gerekliliği bilincinin oluşmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Bu ifadeyi destekleyen bir çalışma Çiçek vd. (2013) tarafından yapılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre iş yerlerindeki etik kuralları bilme ve bu kurallara uygun davranma konusunda iş deneyimi yüksek olan çalışanların daha hassas olduğu ve statülerine bağlı olarak aylık gelir düzeyi yüksek olan çalışanların etik kurallara uygun davranma konusunda daha istekli oldukları ifade edilmiştir. Katılımcıların bankada çalışma süreleri örgütsel güven ve whistleblowing üzerinde bir farklılık göstermemiştir. Katılımcıların görev yaptığı bankanın kamu bankası ya da özel banka olması etik iklim ve örgütsel güven algıları ile whistleblowing eğilimleri üzerinde anlamlı bir farklılık göstermiştir. Özel banka çalışanlarının etik iklim ve örgütsel güven algıları ile whistleblowing davranışına eğilimleri daha yüksek düzeyde gözlemlenmiştir. Benzer bir bulguya Beğenirbaş ve Turgut'un 2014 yılında yaptıkları çalışmada rastlanmaktadır. Buna göre, özel bankalarda çalışan katılımcıların iş performans ortalamalarının kamu bankalarında çalışan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu ve iş performansı ile örgüte güven arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edildiği belirtilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için kullanılan regresyon analizi sonuçlarına göre etik iklim whistleblowingi %17,9 anlamlılık düzeyinde; örgütsel güven ise %15,1 anlamlılık düzeyinde etkilemiştir.

Araştırmacılar için bazı önerilere de yer verilebilir:

Bu araştırma Ankara ilindeki bankalar ile sınırlıdır. Uygulama sahası olarak farklı illerdeki bankalar seçilerek yeni bir çalışma yapılabilir. Ayrıca farklı meslek gruplarına da uygulanarak sektörler ve meslek grupları arasında karşılaştırmalar yapılabilir. Whistleblowing kavramı Türkiye literatüründe az sayıda çalışmaya konu olduğundan, bu kavram örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, bireysel performans, iş doyumu gibi farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek araştırma yapılabilir.

Örgütlerde whistleblowing mekanizmaları oluşturularak, etik ihlallerin bildirilmesi için yetkili birim ya da merciler oluşturulabilir. Son olarak Türk hukukunda whistleblowing ve whistleblowerların korunması hakkında yasal düzenlemelerin yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

Adeyemo, F. (2015). Whistle Blowing: The Position of Nigerian Legislation in Banking. *Journal of Law, Policy and Globalization*, 41, 143-147.

Afsar, B., Rehman, Z.U., Qureshi J.A & Shahjehan, A. (2010). Determinants of Customer Loyalty in the Banking Sector: The case of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1040-1047.

Agarwal, J. V. & Malloy, D.C. (1999). Ethical Work Climate Dimensions in a Notfor-Profit Organization: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 20, 1-14.

Ahmad, S., Smith, G. M. & Ismail, Z. (2012). Internal Whistle-Blowing Intentions: A Study of Demographic and Individual Factors. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8 (11), 1632-1645.

Aktan, C, C. (2015). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural Justice and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.

Apaza, C. R. & Chang, Y. (2011). What Makes Whistleblowing Effective: Whistleblowing in Peru and South Korea. *Public Integrity*, 13(2), 113-129.

Argüden, Y. (2003). *İtibar Yönetimi*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.

Argyris, C. (1964). T-Groups for Organizational Effectiveness. *Harvard Business Review*, 42(2), 60–74.

Atmaca, K. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Etik. *Sayıştay Dergisi*, 76.

Avadhani, V. D. (2016). Whistle Blowing in Banking Sector - A SWOT Analysis. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(31), 1-8.

Avakian, S. & Roberts, J. (2012). Whistleblowers in Organisations: Prophets at Work*? Journal of Business Ethics,* 110(1), 71-84.

Axelrod, R. (1981). The Emergence of Trust Among Egoists. *American Political Science Review,* 75, 306-318.

Aydın, İ. P. (2002). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. İstanbul: Pegema,

Aydın, U. (2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing). *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 2(2), 79-100.

Balkan, B. (2006). *Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşım*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.

Banisar, D. (2006). Whistleblowing: International Standards and Developments. 20 Aralık 2018 tarihinde https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1753180 sayfasından erişilmiştir.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Barnett, T. & Schubert, E. (2002). Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships. *Journal of Business Ethics*, 36, 279–290.

Barnett, T., Cochran, D. S. & Taylor, G. S. (1993). The Internal Disclosure Policies of Private-Sector Employers: An Initial Look at Their Relationship to Employee Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 127-136.

Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.

Bartels, L. K., Harrick, E., Marte, K. & Strickland, D. (1998). The relationship Between Ethical Climate and Ethical Problems Within Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 17, 799–804.

Bayrakçı, E. & Kayalar, M. (2016). The Examination of Whistleblowing Behaviour According to Organizational Commitment Levels with Qualitative Research. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 6(1), 15-42.

Beğenirbaş, M. & Turgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeğinin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 131-149.

Bejou, D., Ennew, C. T. & Palmer, A. (1998). Trust, Ethics and Relationship Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(4), 170–175.

Berger, A. N. & Udell, G. F. (2002). Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organisation and Structure. *Economic Journal*, 112, 32-53.

Berry, B. (2004). Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), 1-11.

Binikos, E. (2008). Sounds of Silence: Organisational Trust and Decisions to Blow the Whistle. *Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-59.

Binks, M. R. & Ennew, C. T. (1997). The Relationship between U.K. Banks and their Small Business Customers. *Small Business Economics*, 9, 167-178.

Blois, K. J. (1999). Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of its Status. *Journal of Management Studies*, 36(2), 197-215.

Bouville, M. (2008). Whistle-Blowing and Morality. *Journal of Business Ethics*, 81, 579-585.

Bozovic, J. (2007). Business Ethics in Banking. *Economics and Organization*, 4(2), 173-182.

Brief, A. P. & Motowidlo, J. S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T. & Martin, C. (1997). When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 558-583.

Brown, M. E., Trevino, L. K., ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117- 134.

Browning, L. D., Beyer, J. M. & Shetler, J. C. (1995). Building Cooperation in a Competitive Industry: SEMATECH and the Semiconductor Industry. *Academy of Management Journal*, 38, 113-151.

Brun, J., Gray, L., Scott, C. & Stephenson, K. (2011). *Asset Recovery Handbook: A Guide for Practitioners*. Washington DC: The World Bank.

Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

Buckley, C., Cotter, D., Hutchinson, M. & Conor, O. (2010). Empirical Evidence of Lack of Significant Support for Whistleblowing. *Corporate Ownership and Control*, 7(3), 275-283.

Bulatova, J. (2015). The Role of Leadership in Creation of Organisational Trust. *Journal of Business Management*, 9, 28-33.

Butler, J. K. & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.

Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.

Bülbül, A.R. (2001). *İletişim ve Etik*. Ankara: Nobel.

Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).

Cacioppo, J. T. & Berntson, G. G. (1994). Relationship between Attitudes and Evaluative Space: A Critical Review, with Emphasis on the Separability of Positive and Negative Substrates. *Psychological Bulletin*, 115(3), 401-423.

Callahan, E. S. &, Dworkin, T. M. (1994). Who Blows the Whistle to the Media, and Why: Organizational Characteristics of Media Whistleblowers. *American Business Law Journal*, 32(2), 151–184.

Calvasina, G. E., Calvasina, R. V. & Calvasina, E. J. (2012). The Dodd-Frank Act: Whistleblower Protection Piled Higher and Deeper. *Business Studies Journal*, 4(1), 35-120.

Carnevale D. G. (1995*). Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Casal, C. J. & Zalkind, S. S. (1995). Consequences of Whistle-Blowing: A Study of the Experiences of Management Accountants. *Psychological Reports*, 77(3), 795-802.

Chami, R., & Fullenkamp, C. (2002). Trust and Effıciency. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1785–1810.

Chen, C. P. & Lai, C. T. (2014). To Blow or Not to Blow the Whistle: The Effects of Potential Harm, Social Pressure and Organisational Commitment on Whistleblowing Intention and Behaviour. *Business Ethics: A European Review*, 23(3), 327-342.

Chiu, R. K. (2003). Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business Ethics*, 43(1), 65–74.

Cho, Y. J. & Park, H. (2011). Exploring the Relationships among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13, 1-43.

Clark, M. & Payne, R. (2006). Character-Based Determinants of Trust in Leaders. *Murray Risk Analysis*, 26(5), 1161- 1173.

Connell, J., Ferres, N. & Travaglione, T. (2003). Engendering Trust in Manager- Subordinate Relationships. *Personnel Review*, 32(5), 569-587.

Cook, J. & Wall, T. (1980). New work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

Cullen, J. B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate. *Organizational Dynamics*, 18, 50–62.

Cummings, L. L & Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust İnventory (OTI) Development and Validation*. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research (pp. 302-330). Thousand Oaks, California: Sage.

Çakmur, H. (2012). Measurement-Reliability-Validity in Research. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.

Çınar, F. (2015). Hesap Verilebilirlik İlkesi ile Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 12-30.

Çiçek, H., Canbaz, S. & Keskin, A. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının Meslek Etiğine Bakış Açıları: Kırklareli ilinde Bir Araştırma. *Tekirdağ S.M.M.M Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2.

Dasgupta, P. (1988). Trust As a Commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*: 47-72. New York: Basil Blackwell.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.

Demirdağ, G. E. & Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 197-216.

Deutsch, M. (1960). The Effect of Motivational Orientation upon Trust and Suspicion. *Human Relations*, 13, 123-139.

Dick, A & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.

Dickson, M. W., Smith, B. D., Grojean, M.W., & Ehrhart, M. (2001). An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them. *The Leadership Quarterly*, 12, 197-217.

Dietz, G. & Den Hartog, D. (2006). Measuring Trust Inside Organisations. *Personnel Review*, 35, 557-588.

Dirks, K. T. & Ferrin D.L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.

Dirks, K. T. (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.

Domino, A. M., Wingreen, C. S. & Blanton, E. J. (2015). Social Cognitive Theory: The Antecedents and Effects of Ethical Climate Fit on Organizational Attitudes of Corporate Accounting Professionals—A Reflection of Client Narcissism and Fraud Attitude Risk. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 453-467.

Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.

Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998). Understanding the İnfluence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.

Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.

Dubinsky, A. J. & Ingram, N. T. (1984). Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics*, 3, 343-353.

Dworkin, M. T. & Baucus, S. M. (1998). Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowering Processes. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1281-1298.

Dworkin, M. T. & Callahan, E. S. (1991). Internal Whistleblowing: Protecting the Interests of the Employee, the Organization, and Society. *American Business Law Journal*, 29, 269–308.

Dwyer, P., Carney, D., Borrus, A., Woellert, L. & Palmeri, C. (2002). Year of the Whistleblower: The Personal Costs are High, But a New Law Protects Truth-Tellers As Never Before. *Business Week,* 3812, 106–110.

Dyck, A., Morse, A. & Zingales, L. (2010). Who Blows the Whistle on Corporate Fraud? *Journal of Finance*, 65, 2213-2253.

Ercan, İ. & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.

Eren, S. S. & Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 109-128.

Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 37-50.

Erin, O. & Ogundele, I. (2016). Whistle Blowing and Quality of Financial Reporting in The Nigeria Banking Sector. *3. International Conference on Africa Development Issues*, 103-107.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.

File, K. M. & Prince, R. A. (1992). Positive Word of Mouth: Customer Satisfaction and Buyer Behaviour. *International Journal of Bank Marketing*, 10(1), 25-29.

Fox, A. (1974). Beyond contract: *Work, Power and Trust Relations.* London: Faber & Faber.

Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310329.

Gibb, J. R. (1961). Defensive Communication. *Journal of Communication*, 11(3), 141-148.

Gini, A. (1997). Moral Leadership, An Overview. *Journal of Business Ethics*, 16, 323–330.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embedded-Ness. *American Journal of Sociology*, 91, 481- 510.

Greenberger, D. B., Miceli, M. P. & Cohen, D J. (1987). Oppositionists and Group Norms: The Reciprocal Influence of Whistle-Blowers and Co-Workers. *Journal of Business Ethics*, 6(7), 527-42.

Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38, 85-112.

Güğerçin, U. & Ay, Ü. (2017). Etik Konum Ölçeği'nin Faktör Analitik Yapısı: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(4), 53-78.

Gül, H. & Gökçe, H. (2008). Örgütsel Etik ve Bileşenleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 377-389.

Halis, M., Gökgöz, G. S. & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 188-205.

Hartikainen, O. & Torstila, S. (2004). Job-Related Ethical Judgment in the Finance Profession. *Journal of Applied Finance*, 14(1), 62–76.

Hazra, S. G. & Srivastava, K. B. (2009). Impact of Service Quality on Customer Loyalty, Commitment and Trust in The Indian Banking Sector. *The IUP Journal of Marketing Management*, 8(3-4), 75-95.

Hegarty, W. H. & Sims, H. P. (1978). Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 451-457.

Hirschman, O. A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.

Holmes, A. S., Langford, M., Welch, O. J. & Welch, T. S. (2002). Associations between Internal Controls and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Issues*, 14(1), 85-99.

Howorth, C. & Moro, A. (2006). Trust within Entrepreneur Bank Relationships: Insights from Italy. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30, 495-517.

Husted, B. W. (1998). The Ethical Limits of Trust in Business Relations. *Business Ethics Quarterly*, 8(2), 233–248.

İş Kanunu. 28.01.2019 tarihinde http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf sayfasından erişilmiştir.

İşgüden, B. & Çabuk, A. (2006). Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 59-86.

Jaramillo, J. F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover İntention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling And Sales Management*, 26(3), 271-282.

Johnson, C. E., Sellynow, T. L., Seeger, M. W.,Barrett, M. S. & Hasbargen, K. C. (2004). Blowing the Whistle on Fen-Phen: An Exploration of MeritCare's Reporting of Linkages between Fen-Phen and Valvular Heart Disease. *International Journal of Business Communication*, 41(4), 350-369.

Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory*, Design and Change. New Jersey: Princeton University Press.

Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.

Kalemci Tüzün, İ. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,13, 93-118.

Kaplan, Ç. (2009). Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 343-355.

Kaplan, S. E., & Schultz, J. J. (2007). Intentions to Report Questionable Acts: An Examination of the Influence of Anonymous Reporting Channel, Internal Audit Quality, and Setting. *Journal of Business Ethics*, 71(2), 109-124.

Kaptein, M. (2011). From Inaction to External Whistleblowing: The Enfluence of Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98, 513-530.

Keenan, J. P. (2000). Blowing the Whistle on Less Serious Forms of Fraud: A Study of Executives and Managers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12(4), 85-94.

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

Kerfoot, K. (1999). The Culture of Courage. *Nursing Economics*, 17(4), 238–239.

Kopelman, R. E., Prottas, D. J. & Davis, A. L. (2008), Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255-271.

Kuçuradi, İ. (2006*). Etik*, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.

Kumar, M., Kee, F. T. & Manshor, A. T. (2009). Determining the Relative Importance of Critical Factors in Delivering Service Quality of Banks: An Application of Dominance Analysis in SERVQUAL Model. *Managing Service Quality*, 19(2), 211-228.

Lamsa, A. M. & Pucetaite, R. (2006). Development of Organizational Trust among Employees from a Contextual Perspective. *Business Ethics: A European Review* 15(2), 130-141.

Latimer, P. & Brown, A. J. (2008). Whistleblower Laws: International Best Practice. *UNSW Law Journal*, 31(3), 766-794.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). *Trust in Relationships: A Model of Development and Decline*. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), Conflict, Cooperation, and Justice (pp.133-173). San Francisco: Jossey-Bass.

Lewicki, R. J., Bunker, B. B. (1996). *Trust in Organizations: Devoloping and Maintaining Trust in Work Relationships*. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research (pp. 114-139). Thousand Oaks, California: Sage.

Lewicki, R. J., McAllister, R. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.

Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.

Lindskold, S. (1978). Trust Development, the GRIT Proposal and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperatio. *Psychological Bulletin*, 85, 772-793.

Mahmutoğlu, A. (2009). Etik ve Ahlak: Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler. *Türk İdare Dergisi*, 81(463-464), 225-255.

Mansbach, A. (2010). Internal or External Whistleblowing: Nurses' Willingness to Report Wrongdoing. *Nursing Ethics*, 7(17), 483–490.

Martin K. D. & Cullen J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175–194.

Mayer, R.C., Davis J.H. ve Schoorman F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91-103.

Mellinger, G. D. (1956). Interpersonal Trust as a Factor in Communication. Journal of Abnormal and Social Psychology, 52(3), 304-309.

Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277–297.

Miceli, M. P. & Near, J. P. (1985). Organisational Dissidence: The Case of Whistle Blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.

Miceli, M. P. & Near, J. P. (1988). Individual and Situational Correlates of Whistle-Blowing. *Personnel Psychology*, 41, 267-282.

Miceli, M. P. & Near, J. P. (1989). The Incidence of Wrongdoing, Whistle-Blowing, and Retaliation: Results of a Naturally Occurring Field Experiment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (2), 91-108.

Miceli, M. P. & Near, J. P. (2002). What Makes Whistle-Blowers Effective? Three Field Studies. *Human Relations*, 55(4), 455-479.

Miceli, M. P. & Near, J. P. (2005). Standing Up or Standing By: What Predicts Blowing the Whistle on Organizational Wrongdoing? *Research in Personnel and Human Resources Management*, 24, 95-136.

Miceli, M. P., Near, J.P. & Schwenk, C.P. (1991). Who Blows the Whistle and Why*? Industrial and Labor Relations Review*, 45, 113–30.

Mick, D. & Fournier, S. (1999). Rediscovering Satisfaction. *Journal of Marketing*, 63(4), 5-23.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.

Milliman, R. E. & Fugate, D. (1988). Using Trust Transference as a Persuasion Technique: An Empirical Field Investigation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8(2), 1-7.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In R. M. Kramer & T. M. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations* (pp. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mitchell, W. J., Levis, P. V. & Reinsch, N. L. (1992). Bank Ethics: An Exploratory Study of Ethical Behaviors and Perceptions in Small, Local Banks. *Journal of Business Ethics*, 11(3), 197-205.

Moberly, R. (2012). Sarbanes-Oxley's Whistleblower Provisions: Ten Years Later. *South Carolina Law Review*, 64, 1-54.

Moberly, R. E. (2007). Unfulfilled Expectations: An Empirical Analysis of Why Sarbanes-Oxley Whistleblowers Rarely Win. *William & Mary Law Review*, 49(65), 65-153.

Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. & Locander, W. B. (2008). Effect of Ethical Climate on Turnover Intention: Linking Attitudinal- and Stress Theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559–574.

Murray, S. L. & Holmes, J. G. (1994). Storytelling in Close Relationships: The Construction of Confidence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 650-663.

Myers, S. C. (1984). The Capital Structure Puzzle. *Journal of Finance*, 39(3), 575-592.

Navran, F. (1997). 12 Steps to Building a Best-Practices Ethics Program. *Workforce*, 76(9), 117-122.

Nayır, F. (2014). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Kısa Form Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 89-106.

Ndubisi, N. (2005). Customer Loyalty and Antecedents: A Relational Marketing Approach. *Proceedings of The Academy of Marketing Studies*, 10(2), 49-54.

Near, J. P. & Dworkin, T. M. (1998). Responses to Legislative Changes: Corporate Whistleblowing Policies. *Journal of Business Ethics*, 17(14), 1551-1561.

Near, J. P. & Miceli, M. P. (1996). Whistleblowing: Myth and Reality. *Journal of Management*, 22(3), 507-526.

Near, J. P. & Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing. *Journal of Business Ethics*, 1, 1-16.

Near, P. J. & Miceli, M. P. (1995). Effective Whistle-Blowing. *The Academy of Management Review*, 20(3), 679-708.

Neubert, M. J., Carlson, D. D., Kacmar, K., Roberts, J. ve Chonko, L. (2009). The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170.

Nyhan, R. C. & Marlowe, H. A. (1997). Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635.

O'Day, R. (1974). Intimidation Rituals: Reaction to Reform. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10(3), 373-386.

Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.

O'Reilly, C. A. & Roberts, K. H. (1977). Task Group Structure, Communication, and Effectiveness in Three Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 62(6), 674-681.

Özbuğday, F. C. (2017). Rekabet Soruşturmasının Bankaların Piyasa Değerine Etkisi: Bir Olay Çalışması Analizinden Kanıtlar. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 54(631), 75-90.

Park, H., Rehg, M. T. and 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 (4), 387-403.

Park, H., Blenkinsopp, J., Öktem, M. K. & Ömürgönülşen, 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(4), 929-939.

Parmerlee, A. M., Near P. J. & Jensen, C. T. (1982). Correlates of Whistle-Blowers' Perceptions of Organizational Retaliation. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 17-34.

Peters, T. (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*. New York: HarperCollins.

Petrick, J. A. & Quinn J. F. (1997). *Management Ethics: Integrity at Work*, London: Sage Publications,

Petty, R. E., Wegener, D. T. & Fabrigar, L. R. (1997). Attitudes and Attitude Change. *Annual Review of Psychology*, 48, 609-647.

Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş* (V. Atayman ve G. Sezer, Çev.). İstanbul: Ayrıntı.

Ponemon, L. (1993) Can Ethics Be Taught in Accounting. *Journal of Accounting Education*, 11, 185–209.

Porter, L. W., Richard, M. S., Richard, T. M. & Paul, V. B. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicans. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Pucetaite, R. & Lämsä, A. M. (2008). Developing Organizational Trust through Advancement of Employees Work Ethic in a Post-Socialist Context. *Journal of Business Ethics*, 82, 325–337.

Pucetaite, R., Novelskaite, A. & Markunaite, L. (2014). The Effect of Leadership Relationships on Organizational Innovativeness: Comparison between Bureaucratic and Creative Organizations. *Social Research*, 3(36), 90-100.

Raabe, B. & Beehr, T. A. (2003). Formal Mentoring Versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), 271-2.

Ramaswami, S. N. & Singh. J. (2003). Antecedents and Consequences of Merit Pay Fairness for Industrial Sales- People. *Journal of Marketing*, 67 (4), 46-66.

Randi, L. S. & Keon, T. L. (1997). Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 16(11), 1095-1105.

Rekabet Kurumu Başkalığı, Rekabet Kurulu Kararı Dosya no: 2011-4-91. (2013). 27.03.2018 tarihinde https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=30851aa5-2cf3-4c54b284-e192ed6ed71b sayfasından erişilmiştir.

Rempel, J. K., & Holmes, J. G. (1986). How Do I Trust Thee? *Psychology Today*, 20(2), 28-34.

Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M. P. (1985). Trust in Close Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (1), 95-112.

Resick, C. J., Hanges, P.J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.

Rich. G. A. (1997). The sales Manager As a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 319-328.

Ring, P. S. & Van Den Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organisations. *Strategic Management Journal*, 13, 483–498.

Roberts, P. (2008). *Evaluating Agency Responses: The Comprehensiveness and Impact of Whistleblowing Procedures*. In A. Brown (Eds.), Whistleblowing in the Australian Public Sector (pp. 233-260). Canberra: ANU E Press.

Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Rohde-Liebenau, B. (2006). *Whistleblowing Rules: Best Practice; Assessment and Revision of Rules Existing in EU Institutions.* Commitee on Budgetary Control, European Parliament, Brussels.

Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1977). Influence of Subordinate Characteristics on Trust and Use of Participative Decision Strategies in a Management Simulation. *Journal of Applied Psychology*, 62(5), 628-631.

Rothschild, J. & Miethe, T. D. (1999). Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control Information about Organizational Corruption. *Work and Occupations*, 26(1), 107-128.

Rotter, J. B. (1971). Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.

Rotter, J. B. (1980). Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. *American Psychologist*, 35(1), 1-7.

Sankowska, A. (2013). Relationships between Organizational Trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation, and Firm's Innovativeness. *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.

Saruhan S. C. & Yıldız M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayın.

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.

Schminke. M., Ambrose, M. & Neubaum, D. (2005). The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135–151.

Schnackenberg, A. K. & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 20(10), 1-27.

Scholtens, B. & Dam, L. (2007). Cultural Values and International Differences in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 75, 273–284.

Schwepker, H. C. Jr. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research*, 39-52.

Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. John Wiley & Sons.

Shappiro, D.L., Sheppard, D.H. & Cheraskin, C. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.

Shockley-Zalabak, P., Ellis K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.

Siddiqi, K. O. (2011). Interrelations between Service Quality Attributes, Customer Satisfaction and Customer Loyalty in the Retail Banking Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 12-36.

Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and Trust Mechanism in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.

Somers, M. J. & J. C. Casal. (1994). Organizational Commitment and Whistle-Blowing: A Test of the Reformer and the Organization Man Hypothesis. *Group and Organization Management*, 19(3), 270–284.

Spreng, R. A., Mackenzie, S. B. & Olshavsky, R. W. (1996). A Re-Examination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.

Stamper, L. C. & Van Dyne, L. V. (2003). Organizational Citizenship: A Comparison Between Part-Time and Full-Time Service Employees. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 33-42.

Strub, P. J. & Priest, T. B. (1976). Two Patterns of Establishing Trust: The Marijuana User. *Sociological Focus*, 9, 399-411.

Surprenant, C. & Churchill, G. (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504.

Tamer, İ. (2012). Kurumlarda Bireylerarası Güven: Eğitim Kurumlarında bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 337-352.

Ting, M. M. (2008). Whistleblowing. *The American Political Science Review*, 102(2), 249-267.

Topgül, S. (2018). Demografik Özelliklerin Whistleblowing (Bilgi Uçurma) Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Kamu Kurumları Üzerine Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (4), 153-183.

Trevino, L. K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD), Dünya'da ve Türkiye'de İş Etiği Ve Etik Yönetimi. TÜSİAD İş Etiği Raporu, TÜSİAD/T-2009-06-492 (2009). 18 Mart 2018 tarihinde http://etik.gov.tr/Portals/0/meslek_etigi/Tusiad-isetigiraporupdf.pdf sayfasından erişilmiştir.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Bankacılıkta Etik İlkeler. (2014). 20 Mart 2018 tarihinde https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/822/Etik_Ilkeler_27.08.2014.pdf sayfasından erişilmiştir.

Türkiye Bankalar Birliği, Bankacılık Sektörü Etik İlkeleri. 02.01.2019 tarihinde https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/822/Etik_Ilkeler_27.08.2014.pdf sayfasından erişilmiştir.

United Nations. (2019). Conference of the States Parties to the United Nations Convention against Corruption. 04 Mart 2019 tarihinde https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup2/2019-May-29-30/V1901220e.pdf sayfasından erişilmiştir.

Urban, G. L., Sultan, F. & Qualls, W. J. (2000). Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy. *Sloan Management Review*, 42(1), 39-49.

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

Usta, A. (2012). Kamu Örgütlerinde Meslek Etiği ve Çalışma Ahlakı Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 403-421.

Vadera, A. K., Aguilera, R. V. & Caza, B. B. (2009). Making Sense of Whistle-Blowing's Antecedents: Learning from Research on Identity and Ethics Programs. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), 553-586.

Valentine, S. & Barnett, T. (2003). Ethics Code Awareness, Perceived Ethical Values, and Organizational Commitment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 359-367.

Victor & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climate. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.

Victor & Cullen, J. B. (1993). The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity. *Psychological Reports*, 73, 667-674.

Victor B & Cullen, J. B. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climates in Organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71.

Victor, B., Cullen, J. B., & Parboteeah K. P. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127– 141.

Vinten, G. (1992). Whistleblowing: Corporate Help or Hindrance? *Management Decision*, 20(1), 44–49.

Walker, O. C., Churchill, G. A. & Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.

Wang, L.C. & Calvano, L. (2015). Is Business Ethics Education Effective? An Analysis of Gender, Personal Ethical Perspectives, and Moral Judgment. *Journal of Business Ethics*, 126(4), 591-602.

Weber . (1995). Influences upon Organizational Ethical Subclimates: A Multi-Departmental Analysis of a Single Firm. *Organization Science*, 6, 509-523.

Welch, E. J. (1997). Business Ethics in Theory and Practice: Diagnostic Notes A. A Prescription for Value. *Journal of Business Ethics*, 16, 309–313.

Whitener, E ., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.

Wicks, A. C., Berman, L. S. & Jones, M. T. (1999). The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications. *The Academy of Management Review*, 24(1), 99-116.

Wilson, M.S. (2003), Social Dominance and Ethical Ideology: The End Justifies the Means? *The Journal of Social Psychology*, 143(5), 549-558.

Wolff, L.(2004). New Whistleblower Protection Laws for Japan. *Journal of Japanese Law*, 17, 209-213.

Yazıcı, M. (2017). Bankacılık Sektöründe Artan Etik İhlaller. *Maliye Finans Yazıları,* 107, 109-128.

Young, L. & Daniel, K. (2003). Affectual Trust in the Workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 139–155.

Yurdakul, M. (2013). İş Ahlakında Etik İklim: Bireysel ve Kurumsal Özellikler Açısından Etik İklimin Bankacılık Sektöründe Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik Anabilim Dalı, İstanbul.

Yüksel, C. (2006). Kamu Yönetiminde Etik ve Türk Kamu Yönetiminde Etik Hakkında Yeni Yasal Düzenlemeler. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 64(2), 167-212.

Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.

Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

Zhang, J., Chiu, R. & Wei, L. (2009). Decision-Making Process of Internal Whistleblowing Behavior in China: Empirical Evidence and Implications. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 25-41.

Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure 1840–1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 55-111.

EKLER

EK-1 ETİK KURUL KARARI

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
İnsan Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Tarih	Toplantı Sayısı	Karar No	Sayfa
26.09.2018	14	2018/153-195	5

Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurulu 26.09.2018 tarihinde saat 11.00'de İslami İlimler Fakültesi Toplantı Salonunda kurula yapılan başvuruları görüşmek üzere toplanmış ve aşağıdaki kararı/kararları almıştır:

Karar 2018/153: Yürütücülüğünü Uzm. Dr. Melek Aykut SELÇUK'un yaptığı **"Ankilozan Spondilitli Hastalarda Hastalık Aktivitesinin Kinezyofobi ve Fonksiyonel Durum ile İlişkisi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/153 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/154: Yürütücülüğünü Uzm. Dr. Melek Aykut SELÇUK'un yaptığı **"Romatoid Artritli Hastalarda Hastalık Aktivitesinin Kinezyofobi ve Fonksiyonel Durum ile İlişkisi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/154 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/155: Yürütücülüğünü Uzm. Dr. Melek Aykut SELÇUK'un yaptığı **"Fibromiyalji ve Kronik Boyun Ağrısı Olan Hastalarda Ağrı Şiddeti, Kinezyofobi, Yaşam Kalitesi ve Fiziksel Aktivite Düzeyi Arasındaki İlişkinin Araştırılması"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/155 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/156: Yürütücülüğünü Uzm. Dr. Melek Aykut SELÇUK'un yaptığı **"Multiple Sklerozlu Hastalarda Ağrı, Hastalık Süresi ve Plak Yerleşim Bölgelerinin Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/156 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (evren ve örnekleme ilişkin verilen bilgiler yeterince tanımlayıcı değil, veri toplama araçları ve veri toplama sürecine ilişkin verilen bilgiler detaylandırılmalı, veri toplama araçlarının her biri açıklanmalıdır) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/157: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi İlknur GÖKŞİN'in yaptığı **"Postpartum Depresyon Riski Olan Kadınlarda Progresif Kas Gevşetmenin Genel Konfor Düzeyine Etkisi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/157 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/158: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi İlknur GÖKŞİN'in yaptığı **"Kadınların Doğum Sonu Konfor Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/158 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/159: Yürütücülüğünü İhsan KUZUCU'nun yaptığı **"Rinoplasti Operasyonlarının Özel Muayenehane ile Özel Hastane İnternet Sitelerindeki Bilgilendirme Yazılarının Okunabilirliğinin Araştırılması"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/159 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (7a yetersiz, araştırma konusu açıklanmamış, 7b araştırma hipotezleri ve araştırma soruları belirtilmemiş, 8a, araştırmanın yöntemi yeterince açıklanmamış, 8b örnekleme ilişkin detayların verilmesi gerekir, 8b eksik, bilgilendirilmiş onay formunda araştırma konusu yok, veri toplama araçları oluşturulmamış, veri toplama sürecine ilişkin detaylı bilgi verilmelidir) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir., toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Evrakın elektronik imzalı suretine https://e-belge.aksaray.edu.tr adresinden 1ab61b95-ab5a-4ef9-a094-fa3c1a6b3889 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Karar 2018/181: Yürütücülüğünü Emre DURAK'ın yaptığı **"Okul Öncesi Öğretmenliği Programı Öğrencilerinin Okul Öncesi Eğitim Programında Yer Alan Fen Materyallerini Kullanmalarındaki Zorlanma Düzeyini Tahmin Etmeye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/181 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (danışman adı ve imzası yok, özensiz hazırlanmış, ölçek konmamış) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/182: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Funda ÇETİNKAYA'nın yaptığı **"Stres Üriner İnkontinanslı Hastalarda Ürodinamik İnceleme Sırasında Müziğin Anksiyete ve Ağrı Üzerine Etkisi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/182 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/183: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Funda ÇETİNKAYA'nın yaptığı **"Kişilik-Etkili Yorgunluk Ölçeğinin 10 Maddelik Kısa Formu Türkçe Geçerlik ve Güvenirliği"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/183 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/184: Yürütücülüğünü İbrahim KAMAŞAK'ın yaptığı **"Plastik Atıkların Çevreye Etkisi Konusunda Okul Dışı Öğrenmenin Ortaokul 6. Sınıf Öğrencileri Üzerinde Etkisinin İncelenmesi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/184 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/185: Yürütücülüğünü Uzm. Dr. Canan BURSALI'nın yaptığı **"Subakromial Sıkışma Sendromu Tanısı Alan Hastalarda Kinezyofobi ve Fonksiyonel Durum, Ağrı ve Gece Uyku Kalitesi Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/185 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (veri toplama araçları açıklanmamış 8c'de, yazı tipi vb özensiz, incelemeye alınmamıştır) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/186: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Feride ÖZYILDIRIM GÜMÜŞ'ün yaptığı **"Geometri Okulu"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/186 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/187: Yürütücülüğünü Gönül TEKİN'in yaptığı **"Araştırma Sorgulamaya Dayalı Öğrenmenin Öğrencilerin Akademik Başarılarına, Kavram Öğrenmelerine, Tutumlarına ve Biliş Süreç Becerilerine Etkisi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/187 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/188: Yürütücülüğünü Büşra Şeyma DÖLEK'in yaptığı **"İlkokul Öğrencilerinin Çevreye Yönelik Tutumlarının İncelenmesi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/188 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/189: Yürütücülüğünü Meltem BULUŞ'un yaptığı **"Bankacılık Sektöründe Etik İklim ve Örgütsel Güvenin Whistleblowing (Bilgi İfşası) Üzerine Etkisi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/189 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/190: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Aybala ÇAYIR'ın yaptığı **"İlkokul 3. Sınıf Matematik Dersinde Yaratıcı Drama Yönteminin Öğrencilerin Başarılarına, Tutumlarına ve Öğrenmelerinin Kalıcılığına Etkisi "** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/190 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (yürütücü ve proje yöneticisi adları karışmış, düzeltilmeli) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/191: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Uğur GÜRLEVİK'in yaptığı **"Romatoid Artiritli Hastalarda Göz Bulguları"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/191 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (7a açıklama yetersiz, evren ve örneklemi uygun ifade edilmemiş, 8g, h, i yöntemine uygun değil) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Evrakın elektronik imzalı suretine https://e-belge.aksaray.edu.tr adresinden 1ab61b95-ab5a-4ef9-a094-fa3c1a6b3889 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Karar 2018/192: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Uğur GÜRLEVİK'in yaptığı **"Ankilozan Spondilitli Hastalarda Göz Bulguları"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/192 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (7a açıklama yetersiz, şekilsel bozukluklar var, evren ve örneklemi uygun ifade edilmemiş, 8g, h, i yöntemine uygun değil) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/193: Yürütücülüğünü Dr. Öğr. Üyesi Erdoğan YAŞAR'ın yaptığı **"İzotretinonin'in Miyopi ve Meibium Bezler Üzerine Etkilerinin Araştırılması"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/193 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/194: Yürütücülüğünü Uzm. Dr. Halil KARA'nın yaptığı **"Ebeveynlerin Cep Telefonu Kullanım Özellikleri ile İlköğretim Çocuklarında Duygusal Zekâ ile Sosyal Beceri Bileşenleri İlişkisinin Değerlendirilmesi"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/194 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (yazı tipi ve punto kendi içinde farklılık göstermekte, dosya şekilsel sıkıntılar nedeniyle değerlendirmeye alınmamıştır) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Karar 2018/195: Yürütücülüğünü Kevser GÖKTAŞ'ın yaptığı **"Okul Öncesi Öğretmenliği Programı Öğrencilerinin İç Organların Şekli ve Rengini Öğrenme Düzeylerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Başarı Testi Geliştirme Çalışması"** başlıklı araştırma ile ilgili 2018/195 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna** toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Necmettin AYGÜN **Başkan**		
Doç. Dr. Mehmet KARACA **Üye**	**Prof. Dr. Hüseyin ÜNLÜ** **Üye**	**Dr. Öğr. Üyesi** **Sevilay USLU DİVANOĞLU** **Üye**
Dr. Öğr. Üyesi Arzu YÜKSEL **Üye**	**Dr. Öğr. Üyesi Gaye BULUT** **Üye**	**Dr. Öğr. Üyesi** **Funda VARNACI UZUN** **Üye**

Evrakın elektronik imzalı suretine https://e-belge.aksaray.edu.tr adresinden 1ab61b95-ab5a-4ef9-a094-fa3c1a6b3889 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu Belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

EK-2 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı Yüksek lisans programında yürütülmekte olan bir tez çalışması içerisinde yapılmaktadır. Sizden istediğimiz çalışmanın amacına uygun olarak hazırlanmış anket sorularını kendi fikirlerinizi ve yaklaşımlarınızı dikkate alarak doldurmanızdır. Lütfen cevaplarınızı anket formu üzerinde işaretlemeden önce açıklamaları ve soruları dikkatlice okuyunuz. Bize vereceğiniz cevaplar sadece ilgili bilimsel araştırma dâhilinde kullanılacak ve kimliğiniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplarınızın gizli tutulacağına dair bize olan güveninizi sağlamak için sizden isminizi veya kimliğinizi açığa çıkartacak herhangi bir işareti anket formu üzerine yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Meltem BULUŞ

A- DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz:	( ) Kadın ( ) Erkek
Medeni Durumunuz:	( ) Bekâr ( ) Evli
Yaşınız:	( ) 25 ve altı ( ) 26- 35 arası ( ) 36- 45 arası ( ) 46- 55 arası ( ) 56 ve üzeri
Eğitim Düzeyiniz:	( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisans Üstü
Ünvanınız	…….
Çalışma hayatınızdaki toplam tecrübeniz	( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11- 15 yıl arası ( ) 15 yıldan fazla
Şu anki kurumunuzdaki çalışma süreniz	( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 11- 15 yıl arası ( ) 15 yıldan fazla
Bankanız için uygun olanı işaretleyiniz.	( ) Kamu Bankası( ) Özel Banka

B-ETİK İKLİM ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen skalaya göre değerlendiriniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum							
1	Kurumumuzda çalışanların bir bütün olarak iyiliğini gözetmek temel kriterimizdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Kurumumuzda en önemli konu, bir bütün olarak çalışanların çıkarlarıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Her zaman en önemli endişemiz, diğer kişiler için neyin en iyisi olduğudur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Kurumumuzda her çalışan birbirinin iyiliğini gözetir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Kurumumuz bizden, her zaman müşteriler ve kamu için doğru olanı yapmamızı bekler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Kurumumuzda en verimli yol, en doğru yoldur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Kurumumuzda herkesin, her şeyden önce, verimli çalışması beklenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

8	Tüm çalışanlardan, her şeyden önce kanunlara ve mesleki standartlara uyması beklenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Bu kurumda kanun ve mesleki standartlar, her türlü karar ve uygulamada esas kriterlerdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Kurumumuzda, çalışanların kanunlara ya da mesleki standartlara sıkı sıkıya uymaları beklenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Kurumumuzun öncelikli kriteri, alınan bir kararın herhangi bir kanuna aykırı olup olmadığıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	Kurumumuzun kural ve prosedürlerine uymak çok önemlidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Tüm çalışanların, kurumun kuralları ve prosedürlerine bağlı olması beklenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Kurumumuzdaki başarılı insanlar, yazılı talimatlara uyan kişilerdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Kurumumuzda çalışanlar, şirket politikalarına sıkı sıkıya uyarlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Kurumumuzda çalışanlar, kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Kurumumuzda çalışanlar, çoğunlukla kendilerini düşünürler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	Kurumumuzda, çalışanların kendi ahlak ve etik değerlerine yer yoktur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	Çalışanlardan, sonuçlarını düşünmeksizin kurum çıkarları için her şeyi yapmaları beklenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	Kurumumuzda çalışanlar, kurum çıkarları dışında hiçbir şeyle ilgilenmezler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	Yapılan iş kurum çıkarlarına zarar verdiği zaman başarısız kabul edilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22	Kurumumuzda çalışanların başlıca sorumluluğu, maliyetleri kontrol altında tutmaktır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23	Kurumumuzda çalışanların, kendi kişisel ve ahlaki inançlarına göre hareket etmeleri beklenir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24	Kurum çalışanları, neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25	Kurumumuzda en önemli konu çalışanların kendi doğru ve yanlış algısıdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26	Kurumumuzda çalışanlar, kendi kişisel etik değerleri tarafından yönlendirilir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

C- ÖRGÜTSEL GÜVEN ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen skalaya göre değerlendiriniz

(1)Kesinlikle Katılmıyorum (2)Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Kesinlikle Katılıyorum						
1	Yöneticimin isiyle ilgili önemli konularda teknik olarak yeterli olduğuna olan güvenim tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Yöneticimin isiyle ilgili üzerinde iyi düşünülmüş kararlar alacağına olan güvenim tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Yöneticimin görevinden ayrılmayacağına olan güvenim tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Yöneticimin isiyle ilgili olarak makul düzeyde kavrama yeteneğine sahip olduğuna olan güvenim tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Yöneticimin isini makul bir biçimde yaptığına olan güvenim tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Yöneticimin herhangi bir konuda söylediklerinin doğruluğuna olan güvenim tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Yöneticimin isini başka sorunlara yol açmadan yapabileceğine olan güvenim tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Yöneticimin isi sırasında yaptıklarını dikkatlice düşüneceğine olan güvenim tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Bu isletmenin bana adil davranacağına olan güvenim tamdır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Bu isletmede yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	Birlikte çalıştığım insanlar arasındaki güven düzeyi çok yüksektir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	Bu isletmede birbirimize güvenme düzeyimiz çok yüksektir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

D- WHISTLEBLOWİNG ÖLÇEĞİ

Kurumunuzda etik dışı bir olay meydana geldiğini varsayarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen skalaya göre değerlendiriniz

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum							
1	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kurum dışındaki kişilerle paylaşırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı ilgili yasal mercilere bildirirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı kamuoyuna açıklardım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı üst yönetime iletirdim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Kurumda gerçekleşen ahlaki değerlere uygun olmayan bir olayı tepe yöneticime bildirirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Kurum içerisinde bu gibi durumlarla ilgilenen kişiler vasıtasıyla durumu bildirirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Kurum içindeki yetkili makamlara durumu bildirirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Görmezden gelirdim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Sessiz kalırdım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**