



KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE GÖRE WHİSTLEBLOWİNG
(İFŞA) DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Esmâ KOÇ

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Kasım, 2017

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE GÖRE WHİSTLEBLOWİNG (İFŞA)
DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Esmâ KOÇ

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

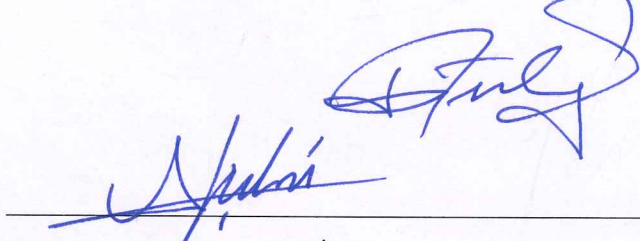
Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Kasım, 2017

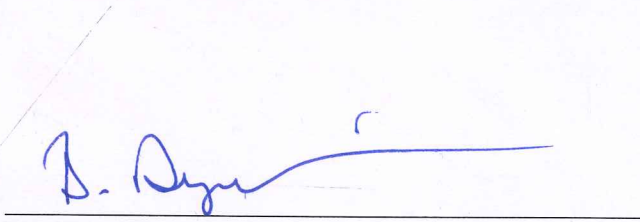
KABUL VE ONAY

Esma KOÇ tarafından hazırlanan “ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE GÖRE WHİSTLEBLOWİNG (İFŞA) DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma, 02.11.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATILGAN (Danışman)

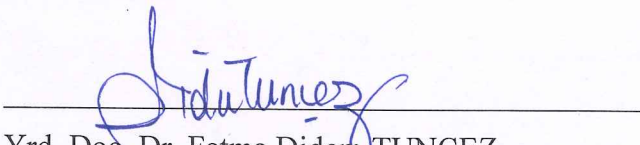


Doç. Dr. Ali Şükrü ÇETİNKAYA



Yrd. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Yrd. Doç. Dr. Fatma Didem TUNÇEZ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

02/11/2017

Esmâ KOÇ



ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNE GÖRE WHISTLEBLOWING (İFŞA) DAVRANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KOÇ, Esmâ

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATILGAN

Kasım, 2017

Örgütsel bağlılık, kısaca çalışanın örgütünün amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgütüne duyduğu sadakat ile ilgilidir. Meyer ve Allen (1990) örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayırmıştır. İş yerinde meydana gelen etik ve yasa dışı olayların iş yerindeki çalışanlar tarafından bu olayı durdurabilecek yetkililere bildirilmesine whistleblowing denir. Whistleblowing kendi içinde resmi ve resmi olmayan ihbar şeklinde ikiye ayrılır. İhbar süreci açısından ise whistleblowing, sessiz kalma, içsel ihbarda bulunma ve dışsal ihbarda bulunma şeklinde üçe ayrılır.

Bu çalışmada Konya ilinde lisansüstü eğitim gören öğrencilerden herhangi bir iş yerinde çalışanlar örneklem olarak seçildi. Konya'daki üç üniversiteden geçerli anket sayısı 230 tane dir. Çalışmada örgütsel bağlılığın whistleblowing davranışına etkisinin bulunması amaçlandı. SPSS programından faydalanarak anketlerden analiz yapıldı. Çalışmada dört hipotez vardır. Bu çalışmada eğitim durumunun, duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın ihbar üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek için Independent Sample Testi, Korelasyon ve Regresyon analizleri yapıldı. Yaptığımız analizler sonucunda eğitim durumunun ve duygusal bağlılığın ihbar üzerinde etkisinin olmadığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın ihbar üzerinde zayıf bir etkisi olduğu bulundu. Devam bağlılığı ile dış ihbar ve iç ihbar üzerinde negatif yönlü bir ilişkisi olduğu, sessiz kalma ile doğrusal yönlü bir ilişkisi olduğu bulundu. Normatif bağlılık ile sessiz kalma arasında doğrusal yönlü bir ilişki olduğu bulundu.

Anahtar Kelimeler: Whistleblowing, Örgütsel Bağlılık, Lisansüstü Eğitim, Konya.

ABSTRACT

A RESEARCH ABOUT THE WHISTLEBLOWING (DISCLOSURE) BEHAVIOR ACCORDING TO THE ORGANISATIONAL COMMITMENT LEVEL

KOÇ, Esma

Graduate, Business Department

Advisor: Assistant Professor Ahmet ATILGAN

November, 2017

Briefly, organizational commitment is that the employee adopts to own organization's goals and values and related to loyalty for the own organization. Meyer and Allen (1990) were categorized three to organizational commitment as affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. Whistleblowing is called that unethical and illegal event in the workplace reports by employees to authorities who can stop this event. Whistleblowing is separate two as formal and informal whistleblowing. Regarding whistleblowing process, whistleblowing separate three as for being silent, internal whistleblowing and external whistleblowing.

In this study, sampling is postgraduate students in Konya who works at any workplace. Valid survey number is 230 in three universities at Konya. In this study, we aimed to find that organizational commitment how effect to whistleblowing behavior. We analyzed surveys benefiting with SPSS program. There is four hypothesis in this study. We analyzed Independent Sample Test, Correlation and Regression Analysis for to test to find that education, affective commitment, continuance commitment and normative commitment how effect to whistleblowing behavior in this study. As a result of analyzes, we found that education and affective commitment do not influence on whistleblowing behavior and continuance commitment and normative commitment a weak influence on whistleblowing behavior. We found that continuance commitment has negative directional relation with external whistleblowing and internal whistleblowing. Also, continuance commitment has a linear relation with being silent. Also, we found that normative commitment has a linear relation with being silent.

Keywords: Whistleblowing, Organizational Commitment, Postgraduate Degree, Konya.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	i
ETİK BEYAN	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
GİRİŞ.....	1
ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
SINIRLILIKLAR	4

1. BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	6
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI	12

1.2.1. Tutumsal Bağlılık	12
1.2.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	13
1.2.1.2. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması	14
1.2.1.3. Balcı'nın Sınıflandırması.....	15
1.2.1.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	16
1.2.1.5. Mowday'ın Sınıflandırması	16
1.2.1.6. Wiener'in Sınıflandırması	19
1.2.1.7. Argyris'in Sınıflandırması	19
1.2.1.8. Kanter'in Sınıflandırması	20
1.2.1.9. Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	21
1.2.2. Davranışsal Bağlılık	22
1.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	23
1.2.2.2. Salancık'ın Yaklaşımı.....	25
1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	25
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÇEŞİTLERİ	26
1.3.1. Duygusal Bağlılık	28
1.3.2.Devam Bağlılığı.....	29
1.3.3.Normatif Bağlılık.....	31
1.4.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ	35

1.4.1. Rol Çatışması.....	36
1.4.2. İş Güvencesizliği.....	36
1.4.3. Örgütsel İletişim	37
1.4.4. Kişilik	37
1.4.5. İş Doyumu	37
1.4.6. Politika ve Yetki Kullanımı.....	38
1.4.7. İlerleme Olanğı	38
1.4.8. Mesleğe Bağlılık.....	38
1.4.9. Meslek Aşaması.....	39
1.4.10. Statü	39
1.4.11. Adalet Dağıtımı	40
1.4.12. İçsel Gereksinimlerin Karşılanması.....	40
1.4.13. Dışsal Gereksinimlerin Karşılanması	41
1.4.14. Diğer Değişkenler	41
1.5.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	41
1.6.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	46

2. BÖLÜM

WHISTLEBLOWING (İHBAR/ İFŞA)

2.1. WHISTLEBLOWING (İHBAR/ İFŞA)	48
---	----

2.2. WHISTLEBLOWING TİPOLOJİSİ	60
2.2.1. Resmi Whistleblowing	62
2.2.2. Resmi Olmayan Whistleblowing.....	62
2.3. WHISTLEBLOWING YAPILMASI GEREKEN DURUMLAR	62
2.4. WHISTLEBLOWING DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.	64
2.4.1. Psikolojik Faktörler.....	68
2.4.2. Kültürel ve Etik Faktörler	68
2.4.3. Yapısal-Kurumsal Faktörler.....	68
2.4.4. Misilleme /İntikam.....	69
2.4.5. Yanlış Uygulamaların Türü	69
2.5. WHISTLEBLOWING TÜRLERİ.....	69
2.5.1. Sessiz Kalmak.....	72
2.5.2. İçsel Whistleblowing	73
2.5.3. Dışsal Whistleblowing.....	75
2.6. İHBARCI AÇISINDAN WHISTLEBLOWINGİN TEHLİKELERİ	76
2.6.1. İhbarcılara Uygulanan Misilleme Yaklaşımları.....	78
2.6.1.1. Dikkatleri İhbarcıya Çekmek	79
2.6.1.2. Zayıf Bir Sicil Üretmek.....	80
2.6.1.3. Tehditle İhbarcıyı Sessizliğe Zorlamak	80
2.6.1.4. İhbarcıya Mobbing Uygulamak	80

2.6.1.5.	Başarısızlığa Zemin Hazırlamak	81
2.6.1.6.	Dava Açmak.....	81
2.6.1.7.	İhbarcının Kariyerini Yok Etmek.....	82

2.7. ETKİN İHBAR POLİTİKASI OLUŞTURULMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER 82

2.7.1.	Üst Yönetimin Kararlılığı	84
2.7.2.	Eğitim.....	84
2.7.3.	İletişim	85
2.7.4.	Ombudsman Bürosu.....	85
2.7.5.	Kontrol ve Denetim.....	87
2.7.6.	Ödüllendirme	87
2.7.7.	Cezalandırma	87
2.7.8.	Koruma	88
2.7.9.	Yazılı Kurallar ve Kodlar.....	89
2.7.10.	Adil Soruşturma Süreci ve Sonucun Açıkça İlan Edilmesi	89
2.7.11.	Kamuoyuna Doğru Bilgi Aktarma.....	90

3. BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ İLE İHBAR ARASINDAKİ İLİŞKİ
ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	91
-------------------------------	----

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	91
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	92
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI	92
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	94
3.6. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	94
3.7. FREKANS ANALİZLERİ	96
3.8. VERİLERİN ANALİZİ	103
3.9. TARTIŞMA.....	115
4. BÖLÜM	
4.1. SONUÇ VE ÖNERİLER	118
KAYNAKÇA	126
İNTERNET KAYNAKLARI	132
EKLER	133
EK-1: ANKET FORMU	133
EK- 2: KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARI.....	139
EK-3: KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ ANKET İZİNİ.....	140
EK-4: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ ANKET İZİNİ.....	141
EK-5: NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMA İZİNİ	142

ÖZGEÇMİŞ 143



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

ACFE: Sertifikalı Hile İnceleme Uzmanları Örgütü

BİMER: Başbakanlık İletişim Merkezi

CİMER: Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi

FBI: Federal Soruşturma Bürosu

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

GAP: Hükümet Hesap Verebilirlik Projesi

GİMDES: Helal Gıda ve Helal Sertifikalama

OCS: Özel Danışman Ofisi

SARS: Ağır Akut Solunum Yolu Yetersizliği Sendromu

SSK: Sosyal Sigortalar Kurumu

TL: Türk Lirası

TNW: The Next Web

WPA: İhbarcı Koruma Yasası

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Whistleblowing Tipolojisi	61
Tablo 2: Güvenilirlik İstatistiği	95
Tablo 3: İhbar Ölçeği Güvenilirlik İstatistiği	95
Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik İstatistiği	96
Tablo 5: Demografik Özellikler Frekans Tablosu	96
Tablo 6: İhbar Ölçeğinin Frekans Tablosu ve Ortalaması	100
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Frekans Tablosu ve Ortalaması	101
Tablo 8: Eğitim Durumu-İhbar Grup İstatistiği	103
Tablo 9: Eğitim Durumu-İhbar Independent Samples Testi	104
Tablo 10: Duygusal Bağlılık-İhbarın Alt Boyutları Korelasyon Testi.....	105
Tablo 11: Devam Bağlılığı- İhbarın Alt Boyutları Korelasyon Testi	106
Tablo 12: Devam Bağlılığı- Dış İhbar Girilen/ Çıkarılan Değişkenler Tablosu.....	107
Tablo 13: Devam Bağlılığı- Dış İhbar Model Özeti	107
Tablo 14: Devam Bağlılığı- Dış İhbar Anova Testi.....	107
Tablo 15: Devam Bağlılığı- Dış İhbar Katsayılar	108
Tablo 16: Devam Bağlılığı- İç İhbar Girilen/ Çıkarılan Değişkenler Tablosu	108
Tablo 17: Devam Bağlılığı- İç İhbar Model Özeti.....	109
Tablo 18: Devam Bağlılığı- İç İhbar Anova Testi	109

Tablo 19: Devam Bağlılığı- İç İhbar Katsayılar	109
Tablo 20: Devam Bağlılığı- Sessiz Kalma Girilen/ Çıkarılan Değişkenler Tablosu	110
Tablo 21: Devam Bağlılığı- Sessiz Kalma Model Özeti.....	110
Tablo 22: Devam Bağlılığı- Sessiz Kalma Anova Testi	111
Tablo 23: Devam Bağlılığı- Sessiz Kalma Katsayılar	111
Tablo 24: Normatif Bağlılık- İhbarın Alt Boyutları Korelasyon Testi	112
Tablo 25: Normatif Bağlılık- Sessiz Kalma Girilen/ Çıkarılan Değişkenler Tablosu ..	113
Tablo 26: Normatif Bağlılık- Sessiz Kalma Model Özeti.....	113
Tablo 27: Normatif Bağlılık- Sessiz Kalma Anova Testi	113
Tablo 28: Normatif Bağlılık- Sessiz Kalma Katsayılar	114
Tablo 29: Hipotezlerin Desteklenme/Desteklenmeme Tablosu.....	115

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	17
Şekil 2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı	18
Şekil 3: Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	27
Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli.....	34
Şekil 5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	43

GİRİŞ

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Çalışanın yaşı, kıdemi, iş dizaynı ve yöneticinin liderlik davranışı gibi değişkenlerden etkilenip oluşmaktadır. Whistleblowing (ihbar, ifşa), örgütte yapılan yasa dışı faaliyetlerin örgüt çalışanları ya da örgütün eski çalışanları tarafından duyurulmasıdır. Kısaca insanın “vicdanının sesi” olarak da tanımlayabiliriz. Bu çalışmanın ilk bölümünde örgütsel bağlılık kavramı detaylıca anlatılıp çalışmanın ikinci bölümünde ifşa davranışı ile ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel bağlılık düzeylerine göre ifşa davranışının nasıl etkilendiği anket analizinin sonuçlarına göre açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümünü ise sonuç ve öneriler oluşturmaktadır. Anket çalışmasında araştırma örneklemini Konya ilinde eğitim gören lisansüstü öğrencilerden bir iş yerinde çalışan öğrenciler oluşturmaktadır.

Örgütsel bağlılık, kısaca çalışanın örgütünün amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgütüne duyduğu sadakat ile ilgilidir. 1950’li yıllardan beri araştırılan bir konudur. Farklı alanların bu kavramla ilgilenmesi sonucu kavram karmaşası çıkmıştır. Bu yüzden pek çok tanımı vardır. Bunun sebebi ise, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin nasıl geliştiği ve ne yapıda olduğu konusundaki görüş ayrılıklarıdır. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların ayrıntılı bir listesi bibliografyada belirtilmiştir. Porter, Crampton ve Smith (1976), Welsh ve LaVan (1981), Beer vd. (1985), Allen ve Meyer (1990), Mathieu ve Zajac (1990), Huselid (1991), Sison (1994), Dunham, Grube ve Castaneda (1994), O’Brien ve Akroyd (1994), Legge (1995), Tayson (1995), Wood (1995), Guest (1995, 1998), Beardwell ve Holden (1997), Irving, Coleman ve Cooper (1997), Baysal ve Paksoy (1999), Balay (2000), Kirkman ve Shapiro (2001), Testa (2001), Topaloğlu ve Sökmen (2001), Sökmen (2003), Özdevecioğlu (2003), Marchiori ve Henkin (2004), Gautam, Dick ve Wagner (2004) Özsoy, Ergul ve Bayık (2004), Gül ve Çöl (2004), Terzi ve Kurt (2005), Yalçın ve İplik (2005), Ayyıldız, Yüksel ve Hançer (2007) gibi yazarlar çalışma yapmıştır.

İhbar kavramı, yabancı literatürde yıllardır ilgilenilen bir alan olmakla birlikte ülkemizde bu konuyla ilgili çalışmalara son yıllarda başlanmıştır. Kavramın yabancı literatürde incelenmeye başlaması 1970’li yıllara rastlamaktadır. Türkiye’de bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar 2000’li yıllara kadar uzanmaktadır. Bu konunun son zamanlarda yaygın araştırılmasının sebebi, yanlış uygulamaların kamu yararına aykırı olmasıdır. Bu konuyla ilgili çalışmaları Jensen (1987), Arnold ve Ponemon (1991), Larmer (1992), Finn ve Lampe (1992), Schultz (1993), Hooks (1994), Dworkin ve Baucus (1998), King III (1999), Keenan (2000, 2007) Arslan (2001), Aydın (2003), Patel (2003), Chiu (2003), Tavakoli, Keenan ve Karanovic (2003), Vandekerckhove ve Comers (2004), Mesmer-Magnus ve Visweswaran (2005), Aktan (2006), Seifert (2006), Rothwell ve Baldwin (2006), Ray (2006), Lindblom (2007), Nam ve Lemak (2007), Demiral (2008), Lachman (2008), Bouville (2008), Zhang, Chiu ve Wei (2008), Park, Blenkinsopp, Öktem ve Ömürgülşen (2008), Tsahuridu ve Vandekerckhove (2008), Ting (2008), Varelius (2009), Park ve Blenkinsopp (2009) ve Yılmaz (2009) yapmıştır. Ayrıca “Alp (2013) ve Aydın (2003) ihbarcılık kavramının işgörenler açısından hukuki boyutunu incelemiştir. Saygan (2011) örgüt iklimi, Park vd. (2008) ihbarcılık ve milliyet, kültüre yönelim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Mercan vd. (2012) ve Uygur ve Yelgen (2015) ihbarcılık ve denetim, Gökçe (2013a) öğretmenlerin değer yönelimleri, Gökçe (2013b) öğretmenlerin iş tatmini, Ergun Özler vd. (2010) ve Çiğdem (2013) etik, Eren ve Orhan (2013) kurumsal sosyal sorumluluk, Seçkin ve Karasoy (2012) örgütsel vatandaşlık davranışı, Dönmez ve Karausta (2011) mesleki hile algısı ile ihbarcılık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aktan (2006), Esen ve Kaplan (2012) ve Yılmaz (2009) ise kavramsal olarak ihbarcılık konusunda çalışma yapmışlardır.” (Candan ve Kaya, 2015: 308). İhbar kavramı üzerine yapılan çalışmalardan Eren ve Orhan (2013), Toker Gökçe (2013) Akıllı vd. (2013), Fatoki (2013), Saygan ve Bedük (2013), Celep ve Konaklı (2012) Dönmez ve Karausta (2011), Bjorkelo, Einarsen ve Matthiesen (2010), Liyanarachchi ve Newdick (2009), Park vd. (2008) ve Elias (2008) ihbar konusunu eğitim sektörü açısından ele almışlardır. “Hatunoğlu, Koca ve Kılılı (2012), Hunton ve Rose (2011), Liyanarachchi ve Adler (2011), Hwang vd. (2008), Brennan ve Kelly (2007) ve Xu (2003) tarafından yapılan çalışmalar muhasebe ve denetim alanında uygulanmıştır.” (Uyar ve Yelgen, 2015: 101).

Bu çalışmanın örnekleme Konya ilinde yüksek lisans ve doktora eğitimi gören ve bir yerde çalışan öğrenciler olduğu için, ihbar konusuna ilişkin olarak eğitim sektörü üzerinde yapılan çalışmaları irdelemekte fayda vardır. İhbar davranışının eğitim sektörü üzerindeki etkisini araştıranlardan Toker Gökçe, birinci ve dördüncü sınıfta okuyan öğretmenlik bölümü öğrencilerinin ihbar tercihinde matematiksel ve sözel zekâ tipine göre herhangi bir fark olup olmadığını araştırmıştır. Liyanarachchi ve Newdick, Yeni Zelanda'da öğrencilerin ihbarda bulunma eğilimlerine etki eden ahlaki muhakeme düzeyini incelemiştir. Park vd. Güney Kore, İngiltere ve Türkiye'deki lisans öğrencileri arasında ulusal kültür ve ulusal kimliğin ihbar davranışında fark yarattığını ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışma sonucunda Türk ve İngiliz öğrencilerinde çok büyük fark olmasa da Güney Koreli öğrencilerin isimsiz ihbarı tercih ettiği ortaya çıkarılmıştır. Değinilen çalışmalarda genellikle öğretmenler veya öğrenciler üzerinde durulmuştur. Bu çalışma, örnekleme lisansüstü öğrenciler olduğu için, bu çalışma diğer çalışmalardan farklıdır. Türkiye'de yapılan çalışmalar genel olarak ihbar davranışı ve etik üzerinedir. Hâlbuki bu çalışma örgütsel bağlılık ile ifşa davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu iki konuyu birlikte irdeleyen çalışmalar az sayıda olmakla birlikte mevcuttur. Bu konuda Somers ve Casal, Alleyne ve Toker Gökçe çalışma yapmışlardır. Somers ve Casal, olaya daha çok kavramsal açıdan bakmışlardır ve muhasebe çalışanları üzerinde bu ilişkiyi incelemişlerdir. Alleyne, Barbados'ta etik değerlerin ve örgütsel bağlılığın özel sektördeki muhasebecilerin ihbar niyetini nasıl etkilediğini ortaya çıkaran bir çalışma yapmıştır. Toker Gökçe ise, öğretmenler üzerinde çalışmasını yürütmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve ifşa davranışını birlikte incelemiştir. Bu açıdan bu çalışma, ele aldığı örnekleme açısından bugüne kadar herhangi bir çalışma yapılmadığı için özgündür.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, ifşa davranışının örgütsel bağlılık düzeylerinden ne derecede etkilendiğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Konya'da lisansüstü eğitim gören

öğrencilerin çalıştıkları kuruma olan bağlılıkların ve ifşa davranışları açıklanarak bir sonuca gitmek amaçlanmıştır. Örneklem olarak herhangi bir yerde çalışan ve Konya’da lisansüstü eğitim gören öğrenciler seçilmiştir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu konuyla ilgili alan yazınında Toker (2014) öğretmenler üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmayı yaptığımız örneklem açısından örgütsel bağlılık düzeyleri ile whistleblowing davranışını birlikte irdeleyen bir çalışma olmadığı için bu çalışma özgündür. Lisansüstü eğitim alan öğrenciler üzerinde bu çalışmanın yapılması ise çalışmayı önemli kılmaktadır. Bu çalışmada Konya ilinin ihbara nasıl yaklaştığının bulunması, çalışmayı önemli kılmıştır. Ayrıca bu konunun lisansüstü eğitim alan öğrenciler üzerinde uygulanması, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin örgütsel bağlılıklarının ve ihbara yaklaşımlarını göstermesi açısından önemlidir. Gelecekte bu konuyu çalışacak olanlar açısından faydalı bilgiler vereceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada ihbar konusunda yeni bir ölçek geliştirildiği için, ileride ihbar konusunu çalışacak olanlara yardımcı olacağı düşünülmektedir.

SINIRLILIKLAR

Tez kapsamında örgütsel bağlılık düzeylerine göre ifşa davranışını ortaya koymak için Konya ilindeki üniversitelerde kayıtlı lisansüstü öğrencileri üzerine bir anket çalışması yapılmıştır. Geçerli anket sayısı 230 tanedir. Lisansüstü öğrencileri arasından çalışan öğrenciler bu çalışmanın örneklemi oluşturmaktadır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel bağlılıkla ilgili bilgiler verilirken ikinci bölümde whistleblowing konusuyla ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ile whistleblowing arasındaki ilişki incelenmiş, anket çalışmasının analizleri yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın ne olduğu anlatıldıktan sonra, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması yapılmış ve örgütsel bağlılık çeşitleri anlatılmıştır. Sonrasında ise örgütsel bağlılık değişkenleri tek tek ele alınarak açıklanmıştır. Ardından örgütsel bağlılığa etki eden faktörler incelenmiştir. En son olarak ise, örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir.

1.1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgüt, bir amaca ulaşmak için çabalayan organize kişiler topluluğudur. Bir kuruluş, kurum veya işletmenin belirlenen amaçlarının, hedeflerinin gerçekleştirilmesi, plan, program ve projelerin uygulanabilmesi için gerekli olan bir yapılandırma. Bağlılık ise, sadakat, aidiyet, benimseme duyguları olarak ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranışın en önemli konularındandır. Örgütsel başarıya ulaşılmasında en etkili faktördür. 1950’li yıllardan bu yana alan yazınında örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar yapılmıştır (Boylu v.d., 2007: 57). 1960’lı yıllarda örgütsel bağlılığın maddi nedenlerden dolayı oluştuğuna odaklanılırken, 1970’li yılların çalışmaları örgütsel bağlılığı sadece duygusal yönü ile alarak, örgütsel bağlılığı çalışanın örgütün amaç ve hedeflerine duygusal bağlanması olarak görmüştür (Öztürk, 2013: 8).

İş yaşamında karşılaşılan en büyük problemlerden biri, çalışanların iş ortamından ve işlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmasını sağlamak,

örgütlerin temel amaçlarından ve asli fonksiyonlarından biri olmuştur (Gül, 2002: 37). Bu yüzden örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmıştır. Günümüz rekabet ortamında örgütlerin başarılı olması için çalışanların örgütlerine bağlı olması gerekmektedir. Örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemeyen bir çalışanın örgütüne faydalı davranışlar sergilemesi veya örgütüne bağlılık duyması beklenemez. Örgütüne yüksek seviyede bağlı olan bir çalışan, düşük seviyede bağlı olan çalışana kıyasla örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında daha çok katkı sağlayacaktır (Bağcı, 2013: 164). Bu sebepten dolayı örgütsel bağlılık konusu daha çok önem kazanmıştır. Konunun önem kazanmasının pek çok nedeni vardır. “Bunlar:

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.” (Boylu vd., 2007: 57).

Örgütsel bağlılığın örgütler için önemi ise, örgütün yetenekli insan kaynağından maksimum düzeyde yararlanabilmesine imkân tanınmasıdır. Örgüte bağlılığı yüksek olan bir çalışan, örgüt maliyetlerini düşürerek örgüte önemli ölçüde yarar sağlayacaktır. Örgütsel bağlılık, çalışanı sorunlara çözüm getiren insan haline dönüştürdüğü için de örgüt açısından önemlidir. Örgüt, çalışanı için her türlü fedakârlığı yaparsa çalışan da tüm yeteneklerini, enerjisini ve bilgisini örgütü için harcamaktan çekinmez (Öztürk, 2013: 11). Bu yüzden örgütsel başarının anahtarı, örgütsel bağlılıktır. Beş sebepten dolayı örgütsel bağlılık, örgütler için yaşamsal bir konu olmuştur. Bu sebepler:

1. Örgütsel bağlılığın devamsızlık, işi bırakma, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle yakından ilişkili olması,
2. Örgütsel bağlılığın işe sarılma, moral, iş doyum ve performans gibi duygusal, bilişsel ve tutumsal yapılarla yakından ilişkili olması,

3. Örgütsel bağlılığın sorumluluk, görev anlayışı, özerklik, katılım gibi çalışanın işi ve rolüyle ilgili duygularıyla yakından ilişkili olması,
4. Örgütsel bağlılığın cinsiyet, yaş, eğitim ve hizmet süresi gibi çalışanların kişisel özellikleriyle yakından ilişkili olması,
5. Çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılığın etkenlerini bilmek ile yakından ilişkili olması. (Balay, 2000: 1).

Örgütsel bağlılığı ilk kez Whyte 1956 yılında ele almıştır. Ardından Porter başta olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı da bu konuyu incelemiştir. Örgütsel bağlılık farklı yönleri açısından çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Bu yüzden çok sayıda ve birbirinden farklı şekilde tanımlanmıştır ve örgütsel bağlılığın alan yazınında tanımlanmış ortak bir tanımı bulunmamaktadır (Özutku, 2008: 80). Bu konuyla sosyoloji, örgütsel psikoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgilenmesi ve konuya kendi bakış açılarını yansıtmaları, örgütsel bağlılığın anlaşılmasını zorlaştırmıştır. Morrow, örgütsel bağlılığın literatürde yirmi beşin üzerinde tanımı olduğunu belirtmiştir (Yüceler, 2009: 447). Başlarda örgütsel bağlılık duygusal bir bağlılık olarak görülmüş ve çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsedikleri oranda örgütlerine bağlı oldukları düşünülmüştür. Bazıları ise çalışanın örgütüne yaptığı yatırımlar sonrasında gelişen bir bağlılık olduğunu söylemişlerdir. Örgüte bağlı olan kişilerin katılımcı olduğu, örgütle bütünleştiği ve örgütün üyesi olmaktan memnun oldukları kabul edilmiştir (Özutku, 2008: 80). Örgüt üyeliğini sürdürmek için oluşan bir istek, ihtiyaç veya zorunluluktan dolayı oluştuğu açıklanmıştır. Bu anlam genel olarak örgüte yönelik duygusal bir tepkiyi yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılığın ilk tanımını Grusky 1966 yılında yapmıştır. Ona göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Yüceler, 2009: 447). Örgütsel bağlılığı Rietzer ve Trice, “örgütün çalışana göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik olgu” olarak tanımlamışlardır. Hall, Schneider ve Nygren ise örgütsel bağlılığı bireyin ve örgütün amaçlarının zamanla uyumlaşması ve bütünleşmesi olarak tanımlamışlardır. Buchanan’a göre ise örgütsel bağlılık, işi benimseme, örgüte sadakat ve örgütle özdeşleşme unsurlarından oluşur (Yüceler, 2009: 448). Corser örgütsel bağlılığın çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine duydukları güçlü bir inanç ve örgütün değerleri ile bütünleşmesini kapsayan karmaşık bir sadakat duygusu olduğunu belirtmiştir. Brett vd. ise örgütsel bağlılığın boyutlarının

örgütsel davranışı nasıl etkileyeceğine dair bir uzlaşının olmadığını ve bu konunun çok geniş açılımlı olduğunu öne sürmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 76). Eren'e göre "Örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan örgütün amaçlarına bağlılık, hatta sadakatle hizmet etme, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denir." (Eren, 2015: 555). Başka bir tanıma göre "örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur." (Demirel, 2008: 183). Çalışanın örgüte katkısını ifade eden bir kavramdır. Bu katkılar; devamsızlıkların ortadan kaldırılması, örgüt performansının artırılması ve işgören devir hızının azaltılmasıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın sosyal sisteme sadakati, sistemin bir parçası olma isteği ve sosyal ilişkilere yatkınlığıyla ilgilidir. Çalışanın örgütüne dâhil olması ve birey ile örgüt arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi esasına dayanır. Çalışanın örgütüne dâhil olmasıyla örgütsel kimlik oluşur. Bu açıdan birey ve örgüt arasında psikolojik ve sosyal bağlar kurulur. Davranışsal açıdan örgütsel bağlılık, çalışanın örgütünde kalıp kalmaması konusundaki tercihiyle ilgilidir. Deconick ve Bachmann (1994) ise örgütsel bağlılığı başka bir yerde iş bulma imkânı olmasına rağmen, çalışanın bir örgütte kalması ve o örgüt için çalışmaya istekli olması şeklinde tanımlamışlardır. Yüksel (2000: 176), örgütsel bağlılığın işverene sadakatle sınırlı olmadığını ifade etmiş ve örgütsel bağlılığı örgütün başarısının ve iyiliğinin devam etmesi için çalışanın çaba göstermesi olarak açıklamıştır. Özsoy (2004) ise, örgütsel bağlılığı örgüt çıkarlarını çalışanın kendi çıkarlarının üstünde tutması olarak tanımlamıştır. "Mowday vd. örgütsel bağlılığı 'bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü' olarak tanımlamışlardır." (Özutku, 2008: 80). Becker örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne bağlanmadığında kaybedeceklerini düşünüp örgüte bağlanması ve çalışmaya devam etmesi olarak tanımlar. Allen- Meyer ise oluşturdukları modelde örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü hakkındaki his veya inançlarıyla ilgili psikolojik durumları olarak dikkate almışlardır.

Örgütsel bağlılık, iş tatmininin önemli bir parçasıdır. Örgütsel bağlılık yetersizse çalışanların işten ayrılmalarında artış görülmekte veya iş ve performanslarında düşme görülmektedir. Örgütsel bağlılığın esasında örgütte kalma eğilimi ve örgüte olan sadakat

vardır (Demirel, 2008:183). Örgütsel bağlılığı olan çalışan, örgütün amaç ve değerlerine katkı sağlar, örgüt yararına çalışır ve her türlü ortamda örgütünü savunur. Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarına, stratejilerine, norm ve kültürüne saygı gösterme ve bunları kabul etme, örgütü tüm kalbiyle benimseme ve örgütü destekleme davranışını gerektirir. Çalışan, örgütüne bağlı kalarak aslında kendi amaç ve çıkarlarını gerçekleştirebilmektedir. Çalışan, kendi amaçlarını gerçekleştirdiği oranda örgütün amaçları için çalışır ve örgütüne bağlanır. Bu şekilde çalışanın örgütsel bağlılığının olması için, çalışan, örgütüyle özdeşleşmelidir ve kimlik birliği kurmalıdır. Bir örgütün başarısı, örgütün çalışanını örgütüne bağlamak için nasıl teşvik ettiğine bağlıdır. Çünkü örgütsel bağlılık örgütsel yaşamının merkezindedir ve bireysel olarak da örgütsel olarak da önemli sonuçlar meydana getirmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütüne bağlılık duyan çalışanların, örgütüne bağlılık duymayan çalışanlara kıyasla örgütten ayrılmalarının daha az olduğu belirtilmiştir (Özutku, 2008: 81).

“Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle iş girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.” (Gül, 2002: 38). Bir örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için, çalışanlarının örgüte bağlılık duyması şarttır. Örgütsel bağlılığın oluşması için örgütte güven temelli bir yapılanmanın olması gereklidir. Burada güven temelli bir yapılanmadan kastedilen, çalışanın yöneticisine ve örgütüne olan güvenidir. “Örgütsel güven, örgütün tamamını kapsamaktadır.” (Demirel, 2008: 181). Örgütte güvenin varlığı ve sürekliliği, örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayacaktır. Çünkü örgütsel bağlılığın oluşması için çalışanların örgütün misyon ve vizyonunu sahiplenmesi, örgütün değerlerini benimsemesi, örgütte kalmanın gönüllülüğe tabi olması ve takım ruhunun gelişmesi gibi davranış ve tutumlar gereklidir. Örgütsel bağlılık, çalışanın sorumluluk ve görevlerini yerine getirmesinde özgüven sahibi olmasına sebep olur. Güven temelli örgütsel bağlılık oluşturulursa, çalışanın yetenek, bilgi ve tecrübelerinden daha başarılı yararlanılacaktır. Çalışan, örgüte yeteneğini kullanabileceği bir iş ortamı beklentisiyle, bazı ihtiyaçlar, arzular ve istekleriyle gelir. Çalışan, kendisini örgütüyle tanımlamaya başladıkça örgütün bir parçası haline gelir ve işlerine daha çok katılmaya başlar (Demirel, 2008: 180).

Örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların daha üretken olduğu, daha düşük düzeyde devamsızlık, iş bırakma, stres ve iş yeriyle ilgili sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Örgütüne yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanların, işyerinde kendi görevlerini yaptıkları gibi, bir de beklenilenden daha fazla çaba gösterdikleri belirlenmiştir (Eğilmezkol, 2011: 32). Ayrıca bu çalışanlar yüksek düzeyde verimlilik, sadakat ve sorumluluk duygusuna sahiptir. Örgütsel bağlılığın bireysel- örgütsel ve içsel-dışsal faktörlerin toplam ürünü olduğu ve örgüte yönelik davranışların örgütsel bağlılık merkezli tepkiler olabileceği düşünülmüştür. Örgütsel bağlılık, örgütün belli kısımlarına bağlanılmasındansa örgütün tamamına bağlılığı yansıtır. Ancak son zamanlarda örgütsel bağlılık modellerinde, çoklu yapılara bağlılık da söz konusudur (Gül, 2002: 40). Bu yaklaşıma göre, çalışan, çalışma arkadaşlarına, üst yönetime, denetçilere v.b. kişilere ayrı ayrı bağlılık duymaktadır ve bu odakların her biri kendine özgü belirleyicidir. Örgütsel bağlılık, durağan ve geçici olaylardan az etkilenirken kültür, liderlik, normlar ve değerleri içeren örgütsel faktörlerden ciddi boyutta etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık, fayda ve ödüllerin çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı değişimine dayanır. Örgütte çıkar ve faydaların ağırlığının yüksekliği ile çalışanın örgüte bağlılığı doğru orantılıdır. Bağlılıkta örgüt değerlerine sadakat önemli olduğu için, “açık kapı yönetimi” ile çalışanların değerleri ile örgütsel değerler ortak paydada toplanmaya çalışılmalıdır.

Reichers 1985 yılında yazdığı “A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment” (Örgütsel Bağlılığın Gözden Geçirilmesi ve Reconceptualizationu) adlı makalesinde örgütsel bağlılığın ölçülmesinde üç kıstasın olduğunu ileri sürmüştür (Boylu vd., 2007: 58). “Bu kıstaslar:

1. Çalışanların örgütün üyesi olmak için yürekte arzu duymaları,
2. Çalışanların örgütün amaç ve çıkarlarına hizmet etmek için güçlü bir çaba içinde olmaları,
3. Çalışanların örgütün amaçlarını, normlarını, değerlerini benimseyerek, örgüt kültürünün oluşmasına ve onun sürdürülmesine gönüllü katkıda bulunmaları ve onları benimsemeleridir.” (Eren, 2015: 555) (Reichers, 1985: 468).

1.2.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında farklı tanımlar olduğu gibi örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da farklı sınıflandırmalar ortaya çıkmıştır. Çeşitli araştırmacılar bazı kriterleri dikkate alıp farklı yaklaşımlara yönelik sınıflandırmalar yapmışlardır (Gül, 2002: 40). Literatürde örgütsel bağlılık “tutumsal bağlılık”, “davranışsal bağlılık” ve “çoklu bağlılık yaklaşımı” olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmıştır. Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık üzerine, sosyal psikologlar da davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır.

1.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, kişiyi bir davranışa yönlendiren eğilim demektir. Tutumlar bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak üç ögeyi barındırır. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkiler iken bilişsel öge, kişinin bir olay, nesne ya da kişiler hakkındaki inançlardır. Davranışsal öge ise harekete geçmeyi belirtir. Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütüyle arasındaki ilişkiye yoğunlaşır. Çalışan ile örgütü arasındaki bağın değerlendirilmesi sonucunda çalışanın örgüt hakkında oluşan bakış açısı ya da örgüte duygusal yönelmesiyle ilgilidir. Bu bağlılık, örgütle özdeşleşme, örgüte sadakatin oluşmasına ve örgüte katılıma sebep olan bir oryantasyon olarak nitelendirilir. Çalışanın örgüte ilişkin tutumları belli davranışları yapmaya eğilimli olmasını sağlar. Bu davranışlar da devamsız olup olmama, örgüt yararına çaba gösterme ya da göstermeme ve örgütten ayrılıp ayrılmama olarak kendini gösterir (Boylu vd., 2007: 56). Tutumsal bağlılık sonrasında iş performansında yükselme, işten ayrılma ve devamsızlıkta ise azalma görülmektedir. Çalışanın örgütle özdeşleşmesinden veya örgüt amaçlarıyla

çalışanın amaçlarının bütünleşmesinden oluşan bir bağlılıktır. Tutumsal bağlılığın gelişmesinde kişisel özellikler, olumlu iş deneyimleri ve yapılan işin özellikleri etkili olmuştur. Üç bileşenden oluşur. Bunlar işle ilgili faaliyetlere katılım, örgüt amaç ve değeriyle özdeşleşme ve örgüte sadakatle bağlanmadır. Huczynski ve Buchanan, tutumsal bağlılığı örgütün değer ve amaçlarıyla özdeşleşme, örgüte sadakatle bağlanma ve işle ilgili faaliyetlere yüksek düzeyde katılım şeklinde üç bileşene sahip olan bir süreç olarak tanımlamışlardır (Boylu vd., 2007: 56).

Tutumsal bağlılık farklı yazarlar tarafından bazı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Tutumsal bağlılık “Etzioni tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık; Kanter tarafından devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı; O’Reilly ve Chatman tarafından uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı ve Allen ve Meyer tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılmıştır.” (Bolat ve Bolat, 2008: 77). Ayrıca Katz ve Kahn, anlatımsal devre ve araçsal devre olarak, Mowday, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak, Wiener araçsal bağlılık ve örgütsel (normatif) bağlılık olarak, Argyris ise içsel bağlılık ve dışsal bağlılık olarak sınıflandırmıştır.

1.2.1.1. Etzioni’nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma konusuyla ilgili ilk çalışmalardan biri Etzioni tarafından 1961 yılında yapılmıştır. Ona göre ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç tür bağlılık vardır. Etzioni normatif güçle ahlaki bağlılık arasında, ödüllendirici güç ile hesapçı bağlılık arasında ve son olarak zorlayıcı güç ile yabancılaştırıcı bağlılık arasında bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Gül, 2002: 43) (Balay, 2000: 15-16).

Ahlaki bağlılık, çalışanın örgütün, değerleri, normları ve amaçlarını içselleştirmesiyle birlikte otoriteyle özdeşleşmesine dayanır. Çalışan, toplum için yararlı amaçları takip ettiğinde örgütüne daha çok bağlanır. Örgüte karşı pozitif ve yoğun bir

yöneliş söz konusudur. Ahlaki bağlılık sosyal bağlılık ve salt ahlaki bağlılık olmak üzere iki şekilde görülebilir. Sosyal bağlılık, örgütte bulunan doğal ve birincil gruplar tarafından beğenilme ve kabul edilme arzusundan dolayı bu grupların baskı ve isteklerine karşı duyarlı olmaya dayanır. Salt ahlaki bağlılık ise, örgütün değer, norm ve amaçlarının benimsenmesine ve örgüt otoritesiyle özdeşleşmesine dayanır (Gül, 2002: 43).

Hesapçı bağlılıkta çalışan, örgütüne katkısı sonucunda elde edeceği ödülün dolayı örgütüne bağlılık duyar. Eğer kişi, çabalarının karşılığı olarak gördüğü ödülleri alamazsa örgütten ayrılacağı düşünülebilir (Gül, 2002: 43) .

Yabancılaştırıcı bağlılıkta sınırlandırıcı yönetim ve kurallar etkilidir. Çalışanın, davranışları sınırlandırılırsa örgütüne doğru olumsuz bir yönelimi olur. Fakat bu durumda örgütüne bağlılık duymasa da örgütte kalmaya devam eder (Gül, 2002: 43).

1.2.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman, örgütsel bağlılığı, çalışanın örgütü için hissettiği psikolojik bağ şeklinde tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üçe ayrılmaktadır (Gül, 2002: 43-44).

Uyum bağlılığı paylaşılmış değerlerden ziyade belirli ödülleri almak için oluşur. Bu bağlılık türünde cezanın iticiliği ve ödülün çekiciliği söz konusudur (Gül, 2002: 43-44).

Özdeşleşme bağlılığı, çalışanın diğerleriyle doyum sağlayan bir ilişki kurması ya da bu ilişkiyi sürdürmesi için oluşmaktadır. Bu şekilde çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duyar (Gül, 2002: 43-44).

İçselleştirme bağıllığı, örgütsel ve bireysel değerlerin uyumuna dayanır. Bu boyuta ilişkin davranış ve tutumlar, çalışanın iç dünyasını örgütteki diğer insanların değerleriyle uyumlu kılmasıyla gerçekleşir (Gül, 2002: 43-44).

Yukarıda bahsedilen boyutlar, örgütsel bağıllığın birbirinden bağımsız ve farklı boyutlarını temsil etmektedirler. Ancak psikolojik bağın boyutlarının ve temellerinin kişiden kişiye veya kendiliğinden değişebileceği unutulmaması gereken önemli bir noktadır (Gül, 2002: 43-44).

1.2.1.3. Balcı'nın Sınıflandırması

Balcı, O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırmasıyla benzerlik gösteren bir sınıflandırma yapmıştır. Balcı da örgütsel bağıllığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç sınıfa ayırmıştır (Bayram, 2005: 130).

Uyum, yüzeysel bir bağıllığı ifade eder. Adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda çalışan bir şeyi inandığı için değil, ödül beklentisiyle ya da ceza korkusuyla bunu yapmaya kendini mecbur hissettiği için yapar. Çıkar ilişkisine dayanır. Çalışan, beklediği yükselme, ödeme gibi çıkarlar karşılığında uyum gösterir (Bayram, 2005: 130-131).

Özdeşleşme, bağıllığın ikinci aşamasını oluşturur. Çalışanın örgütüne ve iş arkadaşlarına yakın olma isteğine dayanır. Çalışan, değer verdiği şeyler karşılığında örgütüyle kişilik bütünleşmesine girer. Örgütüyle özdeşleşmiş çalışanın işten doyumunu yüksektir. Ancak görevle ilgili belirsizliğe karşı hoşgörüsü azdır. Özdeşleşmiş çalışan, örgütün başarılarını kendi başarısı, örgütün başarısızlıklarını da kendi başarısızlığı olarak görür. Önceleri çalışan ihtiyaçlarını karşıladığı, işten doyum sağladığı için örgütüne bağlı iken, zamanla bu nedenler ortadan kalktığı halde bağıllık devam ediyorsa bu bağıllık bağımlılığa ve özdeşleşmeye dönüşmektedir (Bayram, 2005: 131).

İçselleştirme, bağlılığın en son aşamasıdır. Burada çalışan ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumu söz konusudur. Yani, çalışanın değerlerinin örgütsel değerlerle uyumlu olması ve örgütsel değerlerin çalışanın davranış ve tutumlarında etkili olması içselleştirme sağlar. İçselleştirmede çalışan, örgütün norm ve değerlerini kendi norm ve değerleri olarak içtenlikle kabul eder ve benimser (Bayram, 2005: 131).

1.2.1.4. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn, örgütsel bağlılığın, çalışanları rollerinin gereğini yerine getirmeye yani çalışanı örgüte bağlanmaya yönelten farklı ödüllere dayalı evreler olduğunu ileri sürmüşlerdir (Bayram, 2005: 131).

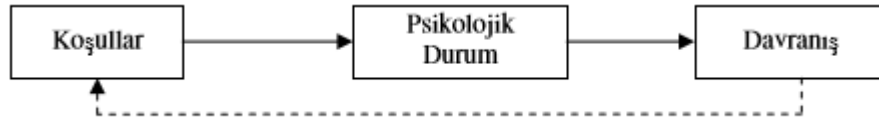
“İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin /adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir.” (Bayram, 2005: 131).

1.2.1.5. Mowday'in Sınıflandırması

Mowday, örgüt içinde örgütsel bağlılığın tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki şekilde oluştuğunu ileri sürmüştür (Eğilmezkol, 2011: 41).

Tutumsal bağlılık, çalışanın iş ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Bu yaklaşımı daha çok örgütsel davranış

alanındaki uzmanlar benimseyip araştırmıştır. “Tutumsal bağlılık, örgüt ile bireyin ilişkilerinden ortaya çıkmakta ve bireyin örgüt hakkındaki düşünceleri üzerine odaklanmaktadır. Bireyin amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini bir noktaya kadar düşünmektedir.” (Demirel, 2008: 183). İki temel amacı bulunmaktadır. “Birincisi, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını en üst düzeyde tutarak verimliliği maksimum düzeye çıkarmak ve işgören devir hızını en düşük düzeyde tutmaktır. İkinci amacı ise, örgüte olan bağlılığı geliştirmek için kişisel özelliklerin ve ortam koşullarının belirmesini sağlamaktır.” (Demirel, 2008: 183). Çalışanın örgüte katılımının gücünü, örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu doğrultuda çalışmaya istekli olmasını pekiştirmeyi ifade etmektedir. “Tutumsal yaklaşımda araştırma, genellikle örgütsel bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan koşulların ve bağlılığın davranışsal sonuçlarının belirleyicilerinin tanımlanmasına yöneliktir.” (Özutku, 2008: 81). Şekil 1, örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısını göstermektedir. Şekil 1’e göre düz çizgiler neden-sonuç ilişkisini göstermektedir. Kesikli çizgiler ise örgütsel bağlılığın devam etmesini sağlayan tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri ifade etmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu koşullar, çalışanın psikolojik durumunu etkiler. Bu durum da çalışanın davranışının sürekli hale gelmesini sağlar ve çalışan, örgüte bağlılık duyar.

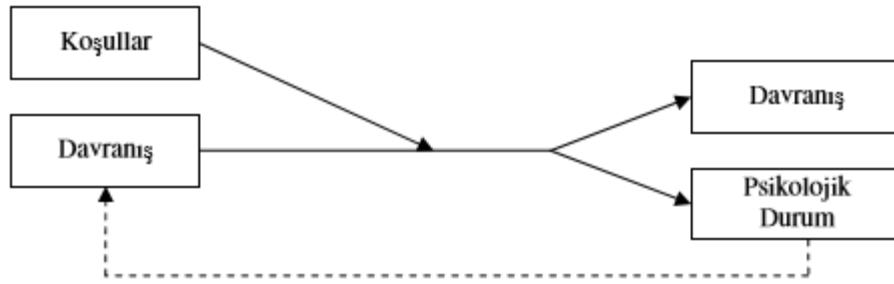


Şekil 1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı (Doğan ve Kılıç, 2007: 41).

Tutumsal bağlılık, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım, örgüte sadakatle bağlanma ve örgüt değer ve amaçlarıyla özdeşleşme olarak üç bileşenden oluşmaktadır (Bayram, 2005: 129).

Davranışsal bağlılık, çalışanın örgütü sahiplenmesi, kendi beceri ve bilgisini örgüt sorunlarının çözümünde kullanması, örgüt maliyetlerini azaltmak ve kârlılığını maksimum seviyeye çıkarmak için örgüte katkı sağlamasıdır. Örgüt ve bireyin bütünleşmesiyle ortak değer ve amaçların oluşturulmasını amaçlamaktadır. Davranışsal

bağlılığın bir diğer amacı ise herhangi bir olay veya durum karşısında çalışanın düşüncelerinin ve fikirlerinin aynı cins olay veya durumlarda tekrarlanıp tekrarlanmadığını ortaya çıkarmaktır (Demirel, 2008: 183). “Davranışsal yaklaşımda araştırma, temelde bir davranışın ilk oluşumunun ve tekrarlanma eğiliminin altında yatan koşulların tanımlanmasına olduğu kadar, bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkilerine de odaklanmıştır.” (Özutku, 2008: 81). Bu bağlılığı gösteren çalışan, örgütten önce yaptıkları bir faaliyete bağlanırlar. Örgüte bağlı kalmaları örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve örgütte kalmaya niyetli olma gibi davranışlardan oluşur. Şekil 2’de örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı gösterilmektedir. Şekil 2’ye göre çalışanın davranışları bazı koşullardan dolayı sürekli olmaktadır ve psikolojik açıdan çalışanı örgüte bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu psikolojik durum, geri besleme etkisi oluşturur ve çalışanın örgüte bağlılığını güçlendirir.



Şekil 2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı (Doğan ve Kılıç, 2007:42).

“Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok, işgörenin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; işgören bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.” (Doğan Kılıç, 2007: 42).

Tutumsal ve davranış bakış açılarının benzer yönleri olduğu gibi farklı yönleri de bulunmaktadır. Farklılıkları genellikle bağlılığın gelişmesine sebep olan koşullar, bağlılığı yansıtan psikolojinin durumu ve bağlılık sonucu beklenen davranıştan

kaynaklanmaktadır. İki tür bağıllık arasında dönüşümlü bir ilişki olduğu varsayılır. Bağıllık tutumunun bağıllık davranışına götürdüğü, bu davranışların da bağıllık tutumlarını kuvvetlendirdiği ifade edilir (Bayram, 2005: 132).

1.2.1.6. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener yaptığı sınıflandırmayla araçsal bağıllık ve örgütsel bağıllık ayrımını temel alan kuramsal bir model oluşturmuştur (Doğan ve Kılıç, 2007: 43-44).

Araçsal bağıllık; yararcı, hesapçı, kendi çıkar ve ilgisine dönük olmayı ifade eder. Araçsal güdüleyici faaliyetler kişinin kendisine yönelimidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 43-44).

Örgütsel bağıllık, moral ya da değer temeline dayanan bir güdülenmeyle oluşur. Örgütsel bağıllığı oluşturan içselleştirilmiş baskılar, inançlar yaratılarak çalışanın örgüt amaç ve çıkarlarını karşılayacak şekilde davranmasını sağlar. Örgütsel bağıllık faaliyetleri, örgütsel eğilimler taşır (Doğan ve Kılıç, 2007: 43-44).

“İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağıllık olarak da adlandırılan bu bağıllık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağıllık duyacaktır.” (Bayram, 2005: 132).

1.2.1.7. Argyris'in Sınıflandırması

Argyris, örgütsel bağlılığı ve bağlılık kavramını diğer yaklaşımlardan farklı şekilde ele almıştır. Argyris'e göre bağlılık, sadece insan ilişkileriyle ilgili bir kavram değildir. Aksine ona göre strateji, ekonomi, enformasyon teknolojisi, finansal yönetim ve diğer uygulamalarla ilgili düşüncelerin temelini oluşturan bir kavramdır. Argyris, bağlılığı içsel bağlılık ve dışsal bağlılık olmak üzere ikiye ayırmıştır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47-48).

İçsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgütle ilgili tüm çabalara gönüllü olarak katılmayı kabul etmesidir. Yönetim, çalışandan kendi kaderleriyle ilgili daha fazla sorumluluk almasını isterse, bu durum, çalışanın örgüte duyduğu içsel bağlılığı artıracaktır. Çalışan, örgütün kendisinden beklediği içsel motivasyonu ve kendi istekleri ile örgüte katkıda bulunmaktadır. İçsel bağlılıkta çalışan, kendi görevlerini kendisi belirler. Görevi gerçekleştirmek için gereken davranışları da kendisi belirler. İşle ilgili performans hedeflerini çalışan ve yönetim beraber oluşturur. Hedeflerin önemi de yine çalışan tarafından belirlenir (Doğan ve Kılıç, 2007: 47-48).

Dışsal bağlılık, çalışanın kendi kaderi üzerinde kontrolünün çok az olduğunun örgüt tarafından kabul edilmesidir. Bu bağlılıkta yönetim, çalışma şartlarını belirler ve çalışandan sadece kendisinden bekleneni yapmasını ister. Bu da çalışanda dışsal bağlılık oluşturur. Bu bağlılıkta görevler ve görevleri gerçekleştirmeye yarayan davranışlar yönetimce belirlenir. Performans hedefleri ve hedeflerin önemi de yönetim tarafından kararlaştırılır (Doğan ve Kılıç, 2007: 47-48).

1.2.1.8. Kanter'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaygın yaklaşımlardan biri Kanter'in sınıflandırmasıdır. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Fakat Kanter, üç bağlılığın bir arada kullanılması gerektiğini ve birbirleriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (Gül, 2002: 42).

Devama yönelik bağlılık, çalışanın örgüte üyeliğini sürdürüp örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendisini adanmasıdır. Örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte kalma maliyetinden fazla olduğu fikrine dayanır. Bu bağlılıkta çalışanın örgütte kalma ihtimali yüksektir (Gül, 2002: 42).

Kenetlenme bağlılığı, “önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanmaktadır.” (Gül, 2002: 42). Bu bağlılıkta örgütün olası tehlike ve tehditlere karşı kendini savunma gücü daha fazla olur.

Kontrol bağlılığı ise çalışanın örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Çalışanın liderin kural ve emirlerini devam ettirmesidir. Örgüte yönelik olumlu normatif yönelimleri vardır. Çalışan, örgütün amaç, değer ve normlarının olumlu davranışlar için bir rehber olduğuna inandığında ortaya çıkar. Çalışanın değerleriyle örgütün değerleri uyum içindedir (Eğilmez, 2011: 38-39).

1.2.1.9. Penley ve Gould’un Sınıflandırması

Bu sınıflandırma Etzioni’nin örgüte katılım modeline dayanır. Etzioni bu modelde yabancılaştırıcı ve ahlaki olmak üzere duygusal içerikli iki bağlılık koymuştur. Bu iki kavramın birbirine zıt mı birbirinden bağımsız mı olduğu belli değildir. Penley ve Gould bu iki kavramı birbirinden bağımsız olarak düşünmüşlerdir. Bu yüzden yabancılaştırıcı bağlılığı ahlaki bağlılığın zıttı olarak değil, ahlaki bağlılığın olmaması olarak görmüşlerdir. Örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç şekilde sınıflandırmışlardır. Ancak bu üç bağlılığın birlikte bulunabileceğini de öne sürmüşlerdir (Gül, 2002: 44-45).

Ahlaki bağlılık, örgüt amaçlarını kabul etme ve örgüt amaçlarıyla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Çalışan, kendini örgütüne adanmakta ve örgütün başarısı ya da

başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır. Ahlaki bağlılık, örgüte üyeliğin devam etmesini sağlamaktadır. Mesai saati dışında çalışmak, işine aşırı düşkün olmak, işi eve taşımak ya da hafta sonu da çalışmak gibi davranışlara sebep olmaktadır (Gül, 2002: 44-45).

Çıkarıcı bağlılık, çalışanın örgütü için yaptıklarından sonra teşvik ve ödül beklemesine dayanmaktadır. Çalışan, örgütünü belirli amaçlara ulaşma aracı olarak görmektedir. Bu yüzden çalışan, kendini sevdirmeye taktikleri kullanmaktadır. Kendini en iyi şekilde göstermeye çalışmaktadır (Gül, 2002: 44-45).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise, çalışanın örgüt üzerinde kontrolünün olmadığına ya da alternatif iş imkânının olmadığı konusundaki algılamasına dayanmaktadır. Bu şekilde çalışan, örgütüne karşı yabancılaşmakta ve örgütün verdiği ödül ve cezanın kendi performansı ile ilgili olmadığına, rasgele verildiğine inanmaktadır. Bu düşüncelerle çalışan, örgütünde kapana kısıldığını hissetmektedir (Eğilmezkol, 2011: 45-46). Yabancılaştırıcı bağlılık, adeta iktisatçıların eksik istihdam diye kavramsallaştırdıkları durumdaki çalışanları tanımlıyor.

Yukarıda sayılan sınıflandırmaların dışında O'Reilly III ve Chatman, örgütsel bağlılığı psikolojik bir bağlılık olarak görmüştür. Üç farklı boyutu olduğunu öne sürmüşlerdir. Bunlar: ödül alma isteğine dayalı uyum, örgüt ve birey değerlerinin uyumu üzerine kurulan içselleştirme ve diğer çalışanlarla yakın ilişki kurmak istemeye dayalı özdeşleşmedir (Boylu vd., 2007: 57). Tutumsal bağlılığı Allen ve Meyer de sınıflandırmıştır. Fakat bu çalışmada kullanılan anket ölçeğinde Allen ve Meyer'in sınıflandırması tercih edildiği için, bu sınıflandırmanın ayrı bir başlıkta incelenmesi daha doğru bulundu.

1.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık çalışanın geçmişteki davranışlarından dolayı örgüte bağlı kalma süreciyle alakalıdır. Örgüte bağlı kalma olarak devamsızlık yapmama, örgütten ayrılmama ve örgütte kalmaya niyetli olma gibi davranışlar kastedilmektedir. Örgütte uzun süre kalmaya eğilimi olan bir çalışan, kendi davranışlarını örgütün beklediği davranış biçimlerine uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Bu süreçte örgütün amaç, hedef, politika ve stratejilerine inanmak için çaba sarf etmektedir. Çalışan, bazı davranışlarda bulunmakta ve bazı sebeplerden dolayı bu davranışını devam ettirmektedir. Sonra devam ettirdiği bu davranışa bağlanır. Davranışsal bağlılık konusunda iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar: Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımıdır (Gül, 2002: 47-48). Aşağıda bu iki yaklaşım detaylı olarak anlatılmıştır.

1.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker, davranışsal bağlılığa yan fayda kavramını eklemiştir. "Tasarlanmış bağlılık" olarak da bilinir (Gül, 2002: 49). Örgütsel bağlılığı Becker, çalışanın bazı yan bahislere girmesiyle tutarlı bir davranış serisi olarak açıklar ve o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarlarıyla ilişkilendirir. Tasarlanmış bağlılık, işte, kişinin bu davranış serisine uymayıp tutarsız davranırsa kaybedeceği yatırımları düşünerek önceki davranışlarıyla tutarlı davranmaya çalışmasıdır. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar, değer verdiği şeyleri ortaya koyma yoluyla örgüte yatırım yapmaktadır. Ortaya koyduklarının kendisi için değerinin düzeyi ile örgüte bağlılık düzeyi doğru orantılıdır. Çalışanın davranışları önceki davranışlarıyla tutarsız olursa yan faydalar kaybolmakta ve örgüte yatırımlarını da kaybetmektedir. Bu yüzden çalışanlar bunları kaybetmemek için tutarlı davranmaya çalışmaktadır (Gül, 2002: 48). "Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş

olanaklarının çekiciliği azalmaktadır.” (Gül, 2002: 48). Becker, çalışanların örgütlerine sorumlu davranışlara yönelik genelleştirilen kültürel beklentiler, gayrişahsi bürokratik düzenlemeler, öz-sunum sorunları, iş dışı sorunlar ve sosyal pozisyonlara bireysel uyumlandırmalar sonucunda bağlılık gösterdiğini öne sürmüştür. Çalışan, örgütten ayrıldığında yaşayacağı parasal, psikolojik ve sosyal kayıpları hesap edip bunları kaybetmeyi göze alamadığından örgütüne bağlanmaktadır (Eğilmez, 2011: 46-48).

Becker’e göre çalışanın örgütsel bağlılığının gelişmesine neden olan yan bahis kaynakları mevcuttur. Bu yan bahisler toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört tanedir.

Toplumsal beklentilere toplumun beklentileri, manevi ve sosyal yaptırımları sebebiyle kişinin davranışlarını sınırlayan yan bahisler girmektedir. Çok sık iş değiştiren birini toplum “güvenilmez” olarak göreceği için kişinin çok sık iş değiştirmekten çekinmesi bu duruma örnektir.

Bazı bürokratik düzenlemeler de çalışanı yan bahse sokmaktadır. Örneğin, çalışanın emekli maaşı alabilmesi için her ay maaşından belli bir miktar kesinti yapılır. Eğer kişi işinden ayrılmak isterse hizmet süresi boyunca maaşından kesilen meblağın büyüklüğünden dolayı bu parayı ve emekli maaşını kaybedeceği için işinden çıkamayacaktır (Gül, 2002: 48-49).

Sosyal etkileşimler de bu konudaki diğer bir yan bahistir. Kişi diğer insanlarla iletişim kurduğunda kendisiyle ilgili bir kanaat oluşturur ve bu kanaat bozulmasın diye davranışlarını geliştirir. Örneğin kişi diğerleri tarafından “sözüne güvenilir” olarak düşünülüyorsa, kişi bu izlenimi bozmamak için yalan söylememeye çalışır ve dürüst davranışlara bağlılık geliştirir (Gül, 2002: 49).

Sosyal roller ise, çalışanın içinde bulunduğu sosyal duruma alışması ve uyum sağlamasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda çalışan, sosyal rolün gereklerini yapmaya alıştığı için başka bir role uyum sağlayamaz (Gül, 2002: 49).

Becker, yan bahislerin ve bu bahislere yapılan yatırımların zamanla giderek artacağını öne sürmüştür. Bu yüzden yaş ve kıdem arttıkça kişi örgütünden ayrılamayacaktır. Bu bağlılığın temelini ekonomik sebepler oluşturmaktadır. Çalışan,

örgütten ayrılmanın psikolojik, sosyal ve parasal boyutları açısından kayıpları fazla olacağı için örgüte bağlanmaya kendini zorunlu hisseder ve bu bağ ekonomik kayıplarının miktarıyla doğru orantılıdır (Eğilmezkol, 2011: 46-48).

1.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik ise davranışlar ve tutumların uyumunun bağlılığı oluşturduğunu ifade etmiştir. “Salancik’e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur.” (Gül, 2002: 49). Davranışlarıyla tutumları uyumsuz olursa, kişi strese girip gerilim duyacaktır. Bu yüzden davranışlarla tutumlar arasındaki uyum bağlılığı oluşturacaktır. Salancik, her davranışta böyle bir bağ oluşturulamayacağını ifade etmiştir. “Buna göre, özellikle, açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra geri dönüşü olmayan, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar, bağlılığı etkilemektedir.” (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

1.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Genellikle örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında örgütün bütününe bir bağlılık duyulduğu varsayılmıştır. Reichers çoklu bağlılık yaklaşımında örgüt içindeki farklı unsurların, farklı seviyelerde bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu ileri sürmektedir. Bu açıdan çoklu bağlılık tutumsal ve davranışsal bağlılıktan farklı olarak değerlendirilmektedir (Gül, 2002: 49-50).

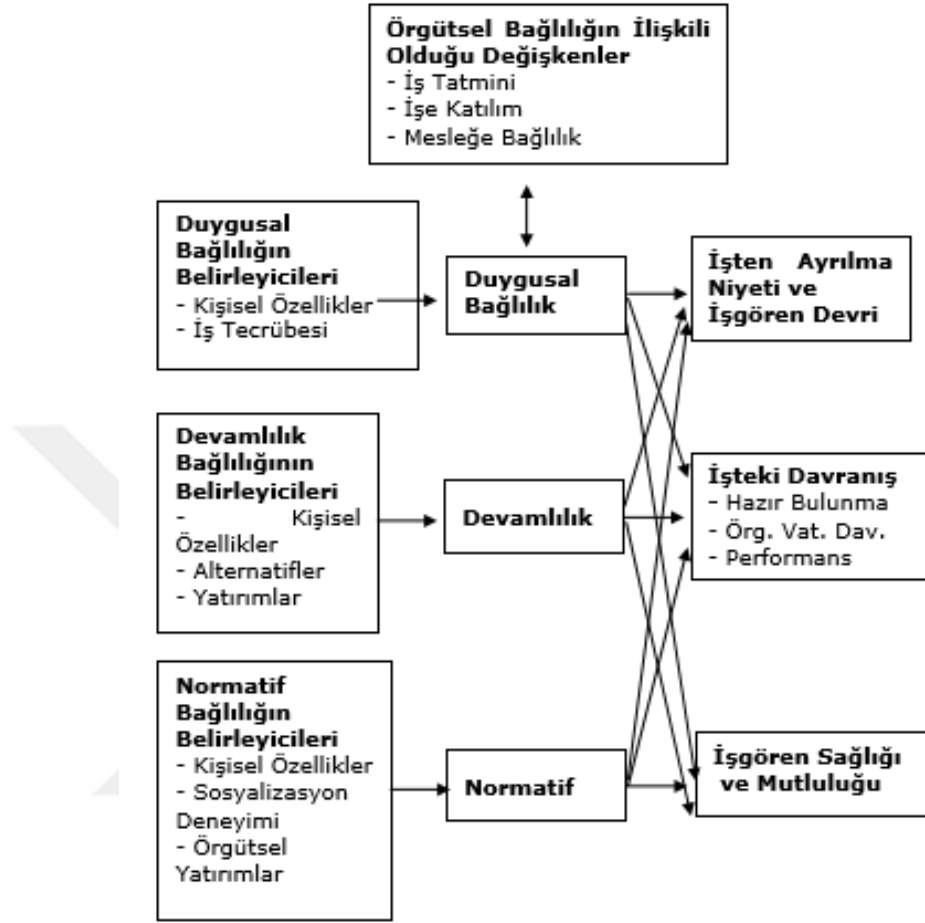
Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanın örgütüne, mesleğine, müşterilerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine farklı bir bağlılık gösterdiğini kabul etmektedir. Bu yüzden çoklu bağlılık kaynaklarının belirlenmesi için, örgütle alakalı çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları ise, çalışanlar, çeşitli ilişki grupları, yöneticiler, müşteriler, sendikalar ve kamuoyudur (Gül, 2002: 50).

“Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir. Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır.” (Gül, 2002: 50). Çalışanlar, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine, referans gruplarına karşı farklı bağlılık hissedebilmektedir. Aynı zamanda tedarikçilere, sendikalara, müşterilere, meslek odalarına ve topluma karşı da farklı bağlılık duyabilmektedir (Balay, 2000: 26).

1.3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÇEŞİTLERİ

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırmasını diğer sınıflandırma yöntemleriyle birlikte anlatılmamasının temel sebebi, bu sınıflandırmanın en yaygın sınıflandırma oluşu ve bu çalışmada örgütsel bağlılığın bu sınıflandırması temel alınarak anket çalışmasının yapılmış olmasıdır. Bilimsel araştırmalarda en fazla kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğini geliştiren Allen-Meyer, başlarda iki tip örgütsel bağlılığı kapsayan bir model geliştirmişlerdir. Bu modeli geliştirirken davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar ile onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele almışlardır. Birinci tip olarak “duygusal bağlılık”, ikinci tip olarak “devamlılık bağlılığı” diye sınıflandırmışlardır. Daha sonra “normatif ya da ahlaki bağlılık” olarak tanımlanan üçüncü tipi bu modele eklemişlerdir (Eğilmezkoğlu, 2011: 48-49). Bu bağlılık türlerinin

özünde “istek ve arzular”, “zorunluluk” ve “algılanan maliyet” olmak üzere üç temel öge bulunmaktadır (Özutku, 2008: 80). Şekil 3 bu durumu daha iyi açıklamaktadır.



Şekil 3: Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Özutku, 2008: 83)

Çalışanın davranışları üzerinde duygusal bağlılığın en çok etkili olduğu, ardından normatif bağlılığın etkili olduğu düşünülmüştür. Meyer vd.'nin 2002 yılında yaptıkları araştırma sonuçlarına göre devam bağlılığının çalışanın davranışlarıyla negatif yönde bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (Özutku, 2008: 83). Kısacası Allen-Meyer, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak üç çeşide ayırmıştır. Bu üç farklı örgütsel bağlılık boyutunun dört ortak özelliği bulunmaktadır. Bunlar:

- Psikolojik durumu yansıtırlar,

- Kişi ile örgüt arasındaki ilişkileri gösterirler,
- Örgüt üyeliğini devam ettirme kararıyla ilgilidirler,
- İşgücü devrini azaltıcı etkileri vardır (Eğilmezkol, 2011: 33).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılık boyutlarının ortak noktaları olmasına rağmen, her birinin farklı uygulama ve deneyimlere bağlı olarak geliştiğini açıklamıştır. Bu yüzden her birinin psikolojik yapıları birbirinden farklıdır (Sabuncuoğlu, 2007: 614). Aşağıda bu üç bağlılık boyutu sırasıyla açıklanmıştır.

1.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, en güçlü ve en arzu edilen örgütsel bağlılık çeşididir. Bazı yerlerde “tutumsal bağlılık” olarak geçmektedir. “Burada çalışıyorum çünkü burada iş eğlenceli ve buradaki insanlar harika” cümlesi duygusal bağlılığa sahip birinin kuracağı bir cümledir. Çalışanın değerleri ile örgütün değerleri birbiriyle örtüştüğü zaman çalışan, örgütüne duygusal olarak bağlanmaktadır (Demirel, 2008: 184). Örgütteki işin durumu ve arkadaş çevresiyle ilgili çalışanın hissettiği duygularla alakalıdır. Çalışanın kendini işe vermesi, iş arkadaşlarına, işine ve mesleğine bağlılıktan kaynaklanan doyumla ilişkilidir (Doğan ve Kılıç, 2007: 44). Duygusal bağlılığı olan çalışan, örgütsel amaçları, hedefleri, politikaları, stratejileri, kuralları, normları, ilkeleri ve değerleri benimseyip onlarla özdeşleşir. Örgütün işlemlerini ve faaliyetlerini yürekten destekler ve örgütle kimlik özdeşliği kurar. Çünkü örgütüne ve yöneticilerine saygı ve sevgi duymakta, onlara inanmakta ve örgütün vizyonunu, stratejisini, misyonunu ve kültürel değerlerini paylaşmaktadır.

Duygusal bağlılıkta çalışan, kendi istek ve tercihiyle örgütte kalmaktadır. Kendi sorumluluklarının üzerine çıkıp örgütün amaçlarına ulaşmasında yardımcı olurlar. Bu yüzden daha az devamsızlık yaparlar. İş motivasyonları da diğer çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Duygusal bağlılığı olan bir çalışan, örgütünü kendisi, çevre ve toplum için vazgeçilmez bir kurum olarak görmekte ve bu yüzden örgütüne hizmet edilip

yüceltilmesi gerektiğine inanmaktadır. Örgüt yöneticilerini de karizmatik bir otorite olarak benimsemektedirler. Örgütüne duygusal bağlılık gösteren bir çalışan, yeri geldiğinde kendi çıkarlarını bir kenara bırakmakta ve örgüte ve yöneticilerine hizmet etmekten mutluluk duymaktadır. Duygusal bağlılığın belirleyicileri, iş tecrübesi, kişisel özellikler, yapısal özellikler ve işle ilgili özellikler olarak dört grupta toplanmaktadır (Özutku, 2008: 85).

Allen ve Meyer (1990)'e göre duygusal bağlılığın oluşmasına sebep olan faktörler, rol açıklığı, iş güçlüğü, işin cazibesi, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, amaç farklılığı, yönetimin öneriye açıklığı, etik ve adalet, geri bildirim, arkadaş bağlılığı, kişisel önem, işgörenler arasındaki uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye verilen önem, geri besleme ve kararlara katılımdan oluşmaktadır (Demirel, 2008: 184). Kuşkunun olduğu bir örgütte örgütsel amaçlar, hedefler ve değerler çalışan tarafından benimsenmemektedir. Bu yüzden de çıkara dayalı bir örgütsel bağlılık oluşmaktadır. “Meyer ve Allen, duygusal bağlılıkla en tutarlı ilişkinin, iş deneyimleriyle ilgili olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşgörenler örgütte temel ihtiyaçlarını gidermek için az doyum sağlayıcı deneyimlerden çok, örgüte daha güçlü bir şekilde duygusal bağlılık oluşturmalarını sağlayıcı deneyimlere açıktırlar.” (Bozkurt ve Yurt, 2013: 124). Yapılan araştırma sonuçlarına göre evlilerin bekârlara oranla daha fazla duygusal bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Eğilmezkol, 2011: 91). Bu bağlılıkta örgüte pasif bir sadakat duyulmasının ötesinde, örgütsel amaçlara ulaşılmasında bilinçli bir katkı yapmak için, çalışan, aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmaktadır.

1.2.2.Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer, bu bağlılığı Becker'in Yan Bahis Yaklaşımından yola çıkarak geliştirmişlerdir. Çalışanın ekonomik çıkarına dayanan bir bağlılık türüdür. Bu bağlılığa literatürde “rasyonel bağlılık” ve “algılanan maliyet” de denilmektedir (Yüceler, 2009: 448). “Eğer burada aldığım ücret kadar ücret alabileceğim başka bir işyeri bulsaydım

buradan hemen ayrılırdım” cümlesi devam bağıllığı olan birinin kurabileceği bir cümledir. Duyguların örgüte bağıllıkta çok az etki ettiği düşünülen bir bağıllıktır. “Devam bağıllığı, çalışanın örgüte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir.” (Demirel, 2008: 184). Çalışanın örgütten ayrılırsa örgüte çalıştığı süre boyunca harcadığı emek, çaba ve zaman ile kazandığı statü, para gibi kazanımlarını kaybetme korkusuyla oluşturduğu bağıllıktır. Çalışan işten ayrılırsa karşılaşacağı maliyetin yüksek olacağını düşündüğü için örgütte kalmaktadır (Demirel, 2008: 184). Bu bağıllık türünde çalışan, örgütünden sağladığı psikososyal ve maddi çıkarlarına göre hareket etmektedir. Bu bağıllık, çalışanın örgütten ayrılmasıyla algıladığı maliyetlerle ilişkilidir. Burada çalışan, örgütten ayrıldığında katlanacağı maliyetleri, olumsuzlukları veya örgütte kalmanın getirilerini düşünerek örgütte kalmaya ya da örgütten ayrılmaya karar vermektedir.

Devam bağıllığı olan çalışan, örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde çalışmaktadır. Çünkü bunun sonucu olarak maaş, ücret, prim, unvan, ikramiye, statü, eğitim gibi imkânlarla sahip olacaktır (Boylu vd., 2007: 58). Ayrıca bunlar dışında işyerinde edindiği arkadaşlıklar, işin sağlayacağı prestij, işten kaynaklı içsel tatmin gibi unsurları da elde etmektedir. Bu bağıllıkta çalışan, işyerinden ayrılırsa kaybedeceği maddi ve manevi kazançları düşünmekte ve bunu kaybetmemek için örgütüne bağlı olmaya çalışmaktadır.

Devamlılık bağıllığının belirleyicileri, çalışanın örgütüne yaptığı yatırım miktarı ve çalışanın algıladığı alternatif yokluğu olarak iki faktöre bağıllıdır. Eğer çalışan, alternatifinin az olduğunu düşünüyorsa, mevcut örgütüne karşı daha güçlü bir devam bağıllığı duyacaktır. Çalışanın örgütteki hizmet süresi, çalışanın eğitimi ve yaşı, örgütün sağladığı emeklilik imkânları, çalışanın medeni durumu, çalışanın yetenekleri, yer değiştirme, toplum ve bireysel yatırım bu bağıllıkla yüksek düzeyde ilişkilidir. Devam bağıllığıyla örgütlerine bağılı olan çalışanların kötü iş alışkanlıkları olabilir ve olumsuz tavırlar sergileyip yöneticilerine sorun olabilirler (Bayram, 2005: 133).

“Devam bağıllığı (hesapçı bağıllık), işgörenin kendisine yaptığı yatırımların önemi ve miktarı (ya da işgören beklentisi) ile algıladığı seçeneklerin yetersizliği olmak üzere başlıca iki faktöre dayanmaktadır. İşgören beklentisi (iddiası), işgörenin görev

yaptığı örgütte kazandığı yetenek, deneyim ve bilgi birikiminin başka örgütlere kolayca transfer edilememesi nedeniyle, işgörenin bu birikimleri bireysel bir yatırım olarak değerlendirmesi ve bu yatırımı kazanca çevirmenin tek yolunun ise, mevcut örgütte görev yapmaya devam ederek sağlanabileceğini düşünmesidir. İstemese de kişi örgütte kalmaya devam eder. Kısaca bireysel yatırımın karlılığı işgörenin örgütte kalması ile sağlanmakta, diğer yandan işgörenin yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin diğer örgütlerde yarar sağlamaması ise yatırımın alternatif maliyetini oluşturmaktadır. İşgörenlerin bilgi ve yetenek düzeylerine göre uygun işler bulamamaları da örgütten ayrılmalarının maliyetini artırıcı bir etki yaratmaktadır.” (Doğan ve Kılıç, 2007: 45-46).

Devam bağlılığını etkileyen faktörler ise şunlardır: Yetenekler, başka iş bulamama, sağlık nedenleri, diğer işlerin gerektirdiği niteliğe sahip olmamak, ailesel sebepler, emekliliğin yakın olması, ekonomik kayıplar, eğitim, yer değiştirmek, bireysel yatırım, emeklilik primi, toplum ve seçenekler (Demirel, 2008: 184). Ayrıca çalışanın örgütünü değiştirmesi sonucu yeni örgütün bulunduğu yerdeki yaşam standartlarının değişmesi, iletişim içinde olduğu çevrenin değişmesi ve yaşadığı şehrin değişmesi gibi çalışana ruhsal olarak zarara uğratacağını düşündüğü durumlar da bu bağlılığın oluşmasına sebep olmaktadır (Öztürk, 2013: 27).

1.2.3. Normatif Bağlılık

Meyer ve Allen’in 1990 yılında devam bağlılığı ve duygusal bağlılığa ek olarak, Weiner ve Vardi’nin önerisi üzerine Weiner’in geliştirdiği “normatif” veya “ahlaki” boyutu, kendi geliştirdikleri örgütsel bağlılık modeline eklemişlerdir. “Burada çalışıyorum çünkü bir işe ihtiyacım varken beni işe aldılar ve ben onlara borçluyum” cümlesini normatif bağlılığı olan biri kurabilir. Çalışan, kişisel yararları için böyle davranması gerektiği için değil, yaptığının ahlaki ve doğru olduğuna inandığı için böyle davranmaktadır. Bu bağlılık, çıkarı değil, ahlaki duygulara ve erdemliliğe dayanmaktadır (Yüceler, 2009: 448-449).

Normatif bağıllıkta çalışan, örgütte kalmaya yönelik algıladığı zorunluluğa göre hareket etmektedir. Çalışan, örgütüne duyduğu sadakat ve gönüllülüğe kendisini zorunlu hissetmektedir. Bu his, örgüt kültürünün etkisi ve örgüt üyelerinin baskısı sonucu oluşmaktadır. “Bireyin örgüte girişinden önceki sosyalleşme deneyimleri ile örgüte girişini takip eden dönemdeki örgütsel sosyalleşme deneyimleri, onun normatif bağıllığını etkilemektedir. İşgörenin işe başlamadan önceki deneyimleri dikkate alınarak, işgörenin ebeveyni gibi işgören için önemli kişiler, bireye örgütsel sadakatin önemini vurgulamışlarsa, o işgörenin güçlü bir normatif bağıllığa sahip olması beklenebilir. Ayrıca işgörenin işe başlamasından sonraki süreçte çeşitli örgütsel uygulamalar aracılığıyla, örgütün kendilerinden sadakat beklediğine inandırılan işgörenler, örgüte karşı güçlü bir normatif bağıllık duymaktadırlar.” (Bozkurt ve Yurt, 2013: 125-126). Bu, çalışan, kendi üyesi olduğu kuruma karşı kendisini borçlu hissetmesinden doğan zorunlu bir bağıllıktır. Bu bağıllık türü, iş ve meslek ahlakı, görev ve sorumlulukları gereğince yerine getirme eğiliminden oluşmaktadır. Burada çalışan, görev ve sorumluluk duygusu ile örgütte kalma arasında zorunlu bir bağ geliştirmeye karar vermektedir. Psikolojik bir sözleşme niteliğindedir (Eğilmezkol, 2011: 57).

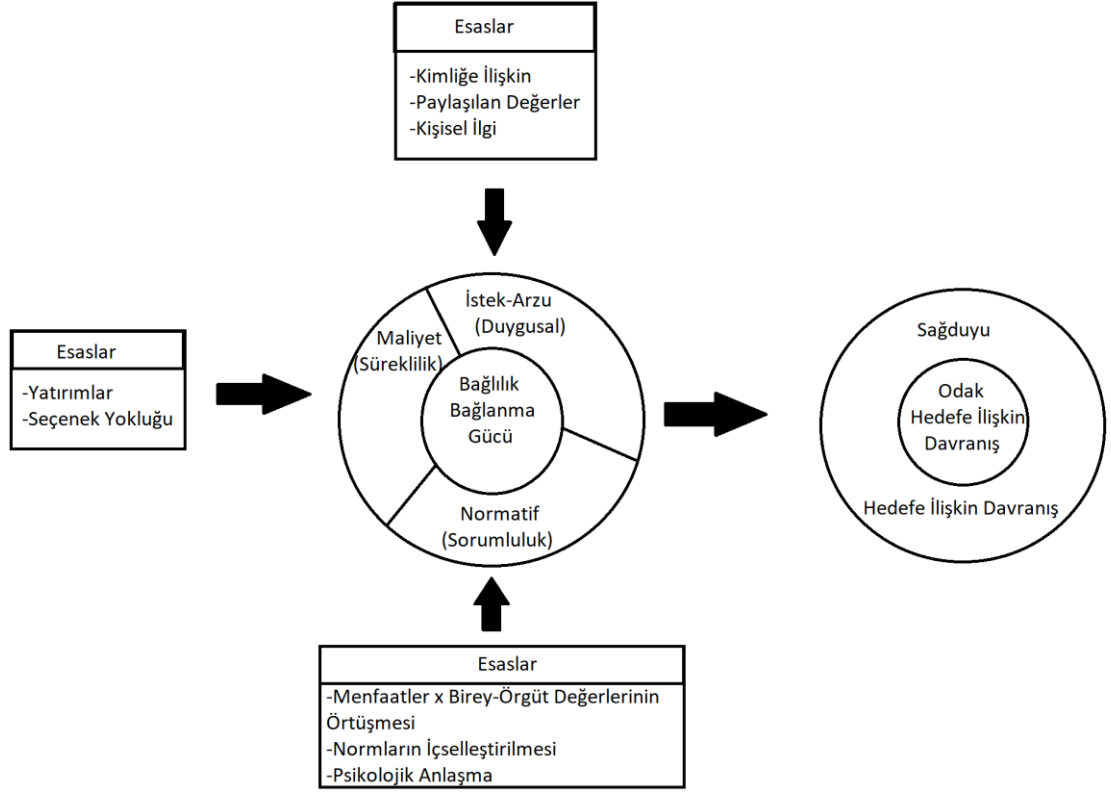
Örgütüne normatif bağıllık duyan bir çalışan, kendisi örgütün amaç ve kurallarını benimsemese de, etik değerler açısından örgüte bağlıymış gibi görünüp buna uygun davranmaya zorunlu hissetmektedir. Normatif bağıllığı olan çalışan, örgütte çalışmayı görev ve sorumluluğunun bir parçası olarak görmektedir. Bunların işyerinde kalması ve bağıllık göstermesi, iş ve meslek ahlakı gereğidir. “Örgütsel bağıllığın normatif unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlardan birincisi kişilerin hem geçmişlerine ilişkin (ailesel /kültürel sosyalleşme) hem de onu takiben örgüte üye olmalarından itibaren başlayan örgütsel sosyalleşme deneyimleridir. İkincisi ise, örgütün işgöreninin eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Örgütün işgörene yapmış olduğu harcamaların karşılığında işgören örgüte bağıllık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir.” (Özutku, 2008: 84). Çalışanın örgütte kurduğu iyi ilişkiler ve örgütte aldığı eğitimler, çalışanın örgütüne karşı borçlu hissetmesini sağlamaktadır. Örgütüne minnet duyduğu için de örgütte çalışmaya devam etmektedir. Bunun nedeni, işverenin çalışana işe gerçekten ihtiyaç duyduğu bir zamanda işe almasıdır. Örgüt kendisine iyi davrandığı için çalışan, örgütte bir süre çalışmasının borcu olduğunu düşünmektedir (Bayram, 2005: 133).

Normatif bağıllıkta çalışan, sadece ahlaki bir zorunluluk hissettiği ve sadakati için örgütte kalmaya karar vermektedir (Demirel, 2008: 184). Bu bağıllık, çalışanın örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecek bir bağıllıktır (Eğilmezkol, 2011: 57). Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre normatif bağıllığı aile etkisi, eş-dost ricasıyla işe girme, Hofstede'nin örgüt kültüründeki boyutlardan toplulukçu örgüt kültürü, sadakat normları en çok etkilemektedir (Uyguç ve Çımrın, 2004: 93).

İşe olan bağıllığın da normatif bağıllığa sebep olabileceği düşünülmektedir. Normatif bağıllığın duygusal bağıllıktan farkı, kurumda kalmayı istediğinden değil de bu şekilde davranmanın doğru olduğunu düşündüğü için örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesi, çalışanın örgütte çalışmayı kendine bir görev görmesi ve örgüte bağlanmanın doğru olduğunu hissetmesidir. Normatif bağıllık çalışanın ahlaki ve kültürel değerleriyle ilgilidir. Devam bağıllığından farkı ise, örgütten ayrılma sonrasında oluşacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemesidir. Devam bağıllığında çalışan rasyoneldir, yani hesapçıdır (Gül, 2002: 46).

Demirel'in (2008: 189) yaptığı araştırma sonucuna göre, duygusal bağıllık ve devam bağıllığı, yöneticiye ve örgüte güvenden olumlu etkilenirken, örgüte ve yöneticiye duyulan güvenin normatif bağıllığı etkilemediği bulunmuştur. İş bırakma, devamsızlık ve örgütten ayrılma isteği, duygusal bağıllıkla ilişkilidir. Normatif bağıllık, çekilme isteğiyle ilişkilidir. Devam bağıllığı, devamsızlık ve işten çekilme isteğinin kestirilmesinde duygusal bağıllıkla etkileşim içindedir (Balay, 1999: 239).

Aşağıda Şekil 4'te örgütsel bağıllığın genel modeli gösterilmektedir. Burada bağıllığın üç boyutu ve bu boyutun esasları verilmiştir. Şekil 4'e göre duygusal bağıllığın esaslarını kimliğe ilişkin paylaşılan değerler ve kişisel ilgi oluşturur. Devam bağıllığının esasları, yatırımlar ve seçenek yokluğudur. Normatif bağıllığın esaslarını ise menfaatler ile birey- örgüt değerlerinin özdeşleşmesi, normların içselleştirilmesi ve psikolojik anlaşma oluşturur. Sonuçta hangi bağıllık türü olursa olsun hedefe ilişkin davranış ortaya çıkmaktadır (Eğilmezkol, 2011: 51).



Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli (Eğilmezkol, 2011: 51).

“Meyer ve Allen; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, birer bağlılık çeşidinden çok, bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çünkü bir çalışanın örgütle ilişkisi, bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Örneğin bir çalışan örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Başka bir çalışan, örgüt için çalışmaktan zevk duyarken, örgütten ayrılmanın ekonomik açıdan getireceklerini göze almayabilir. Başka bir çalışan ise, işvereniyle çalışmayı sürdürmek için büyük arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir.” (Eğilmezkol, 2011: 50). Bu yüzden örgütsel bağlılığı kategorileştirip onlardan bir tanesini esas almak yerine, çalışanda bu üçünün kombinasyonu olacağı düşünülmelidir. Sonuçta kişi, bu üç bağlılığı da farklı düzeylerde aynı anda yaşayabilir. Meyer ve Allen, her bir boyutun farklı yaşantılar sonucunda oluştuğunu ve bu yaşantıların da işteki davranışları farklı şekillerde etkilediğini açıklamıştır. Bu üç bağın ortak yönü, çalışanın örgütten ayrılma ihtimalini azaltmasıdır. Bu bağlılıkların oluşmasının sebepleri farklı olduğu gibi her bağlılığın farklı sonuç ve

etkisi bulunmaktadır. Meyer ve Allen (1991), bu üç bağlılık türünün çalışanın örgütten ayrılma niyetini azalttığını ama bunların dışındaki etmenler sonucu geliştiklerini ve iş performansı gibi işle ilgili davranışları farklı şekilde etkilediklerini öne sürmüşlerdir. Meyer ve Allen (1991) olumlu iş deneyimine sahip kişilerde duygusal bağlılığın geliştiğini ve bunun da iş performansına katkısı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca devam bağlılığının alternatif ve kıdem azlığı sonucunda geliştiği ve iş performansına pek bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Normatif bağlılıkla ilgili çok fazla çalışma yapılmamış olup, çalışanın kişisel sadakat normlarıyla bağlantılı olduğu bulunmuştur. “Örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılık duyan işgörenler, örgütte kalmak istedikleri için kalacaklar, güçlü bir devamlılık bağlılığı duyanlar örgüte gereksinim duydukları için bağlanacaklar ve güçlü bir normatif bağlılık duyanlar da kendilerini örgüte karşı zorunlu hissettikleri için bağlanacaklardır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık birbirinden ayrılabilen örgütsel bağlılık türleri olarak değil, örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olarak ele alınmıştır.” (Özutku, 2008: 82). Yalçın ve İplik’e (2005: 398-399) göre, çalışanlarda öncelikli olarak yüksek seviyede duygusal bağlılık, peşine normatif bağlılık ve en son sırada ise devam bağlılığının olması gereklidir. Çalışanın bu bağlılık türlerinin üçünü de aynı anda fakat farklı seviyelerde hissetme ihtimalleri vardır. Çalışanlardan bazıları, hem ihtiyaçtan hem de zorunluluktan kaynaklı örgütte kalmaları gerektiğini hissetse dahi örgütten ayrılmaya niyetli olabilir. Ya da örgütte kalması için bir zorunluluk veya ihtiyacı olmasa da örgütte kalmayı tercih edebilir.

1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DEĞİŞKENLERİ

“Örgütsel bağlılık, iş arama faaliyetleri, iş bırakma, devamsızlık, örgütten geri çekilme isteği gibi sonuç değişkenleri ile; ikinci olarak, iş doyumu, işe sarılma, algılanan prestij, iş gerilimi, iş güvensizliği, adalet dağıtımı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi tutumsal ve duygusal algılarla; üçüncü olarak, üretim, verimlilik, özerklik ve sorumluluk gibi işgörenin işine ilişkin özellikler ile; dördüncü olarak, ilerleme olanakları, yaş, yönetsel pozisyon, pozisyon hizmet süresi, örgütsel hizmet

süresi, emeklilik yararları ve eğitim gibi işgörenlerin örgüte yaptıkları yatırımlar ve kişisel özellikleri ile yakından ilişkili görünmektedir.” (Balay, 1999: 243).

Örgütsel bağlılık, bazı değişkenlerle belirlenmektedir. Bu değişkenler, örgütteki çalışanları farklı biçimlerde etkilemekte ve bu durum sonucunda örgüt ve çalışanlar açısından önemli sonuçlar doğmaktadır. Bu değişkenleri rol çatışması, iş güvensizliği, örgütsel iletişim, kişilik, iş doyumu, politika ve yetki kullanımı, ilerleme olanağı, mesleğe bağlılık, meslek aşaması (kıdemi), statü, adalet dağıtımı, içsel gereksinimlerin karşılanması, dışsal gereksinimlerin karşılanması ve diğer değişkenler şeklinde sınıflayabiliriz (Balay, 1999: 239). Aşağıda bu değişkenler sırasıyla tek tek açıklanmıştır.

1.3.1. Rol Çatışması

Çalışanın iş ve özel yaşamındaki rolleri arasında yüksek seviyede bir rol çatışması algılaması, çalışanın daha düşük seviyede örgütsel üyelik davranışına sebep olur. Örgütsel bağlılık, ayrıca sadakat, rol çatışması ve örgütsel üyelik davranışı arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. DeConick ve Dean'in (1996: 80) yaptıkları araştırmaya göre çalışanın işteki ve evdeki rolünün çatışması, örgütsel bağlılığı azaltmaktadır.

1.3.2. İş Güvensizliği

Rosenblatt ve Ayalla'nın (1996: 587) yaptıkları araştırmaya göre iş güvensizliği, algılanan performansı, ayrılma isteğini, örgütsel bağlılığı, algılanan örgütsel desteği ve değişime karşı direnci olumsuz yönde etkilemektedir.

1.3.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişimden duyulan doyum ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ve açık bir ilişkinin var olduğu Varona'nın (1996: 111) yaptığı araştırmayla kanıtlanmıştır. Zaten örgütüyle iletişimi olmayan bir çalışanın yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duyması beklenemez. Varona'ya göre, gıda şirketi çalışanları, öğretmenler ve hastane çalışanlarında örgütsel iletişim yüksek seviyede olmakta, dolayısıyla da örgütsel bağlılıkları yüksek seviyede çıkmaktadır.

1.3.4. Kişilik

Blau ve Boal (1987), çalışanları örgütlerine bağlılıkları ve işe sarılma düzeyleri açısından kurumsal yıldızlar, birleşik üyeler, yalnız kurtlar ve duygusuzlar olarak dört gruba ayırmıştır. Kurumsal yıldızlar, örgütlerine katkıda bulunmayı çok isteyen ve iş performanslarını kendilerine olan saygının merkezi gördükleri için çok fazla çalışan kimselerdir. Kurumsal yıldızlar ve birleşik üyeler, yüksek seviyede iş doyumunu gösterirler. Yalnız kurtlar ve duygusuzlar ise düşük düzeyde iş doyumunu gösterirler.

1.3.5. İş Doyumu

İş doyumunun örgütsel bağlılığı güçlü bir şekilde etkilediği DeConick ve Dean'in (1996: 80) yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların iş doyumunu yüksek olursa, potansiyel iş bırakma davranışı azalacaktır. İş, çalışma arkadaşları, denetim, ilerleme ve ücret iş doyumunun beş boyutunu oluşturmaktadır. Ayrıca iş doyumunun faktörleri olarak stres değişkenlerinden rol çatışması ve rol belirsizliği düşünülmüştür.

1.3.6. Politika ve Yetki Kullanımı

Wilson (1995: 101) "The Effects of Politics and Power on The Organisational Commitment of Federal Executives" adlı çalışmasında kamu sektöründeki üst düzey yöneticiler üzerinde araştırma yapmıştır. Wilson'un çalışmasında "keyfi personel uygulamaları" ve "siyasi kontrol" değişkenleri test edildiğinde politika ve yetki kullanımının yöneticilerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur.

1.3.7. İlerleme Olanığı

Örgütte çalışanın ilerleme ve yükselme olanağının yüksek seviyede olması, örgütsel bağlılığı güçlü bir şekilde etkilemektedir. Eğer örgütte çalışanın ilerleme ihtimali yüksekse çalışan daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık duyacaktır (Balay, 1999: 241).

1.3.8. Mesleğe Bağlılık

Mesleğine bağlı çalışanların örgütlerine daha güçlü bağlılık duyacakları Vandenberg ve Scarpello'nun (1994: 535) yaptıkları araştırmalar sonucunda doğrulanmıştır.

1.3.9. Meslek Aşaması

Çalışanın yaşı, örgütündeki hizmet süresi ve pozisyonundaki hizmet sresinin çalışanın örgütüne duyduğu bağlılık çeşidinin belirlenmesinde etkili olduğunu Allen ve Meyer (1993: 49) yaptıkları araştırmalar sonucunda bulmuşlardır. Çalışanın yaşı ilerledikçe duygusal ve normatif bağlılığın artmasına sebep olmaktadır. Çalışanın örgütündeki ve pozisyonundaki hizmet süresi ise devam bağlılığının oluşmasına sebep olmaktadır.

1.3.10. Statü

“Farklı meslek gruplarına göre, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma bulguları, örgütsel bağlılık ile iş bırakma ilişkisinin düşük statülü mesleklerdeki (mavi yakalı) işgörenlere göre, yüksek statülü mesleklerdeki (beyaz yakalı) işgörenler arasında daha güçlü olduğunu; ayrıca, genel olarak, örgütsel bağlılık ve iş bırakma davranışı arasındaki ters ilişkinin, beyaz yakalılarına göre mavi yakalı işgörenlerde daha zayıf olduğunu göstermiştir.” (Balay, 1999: 241).

1.3.11. Adalet Dağıtımı

DeConick ve Dean'in (1996: 80) yaptıkları araştırma sonuçlarına göre örgütsel adalet dağıtımı, yüksek seviyede örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Ama örgüt içinde farklı muamele gördüğü algısı, örgütsel bağlılığı ciddi ölçüde zayıflatmaktadır. Adaletsiz bir ortamda çalışan kişilerde eksiklik hissi ile bundan kaynaklı bir doyumсуzлuk oluşacaktır. Örgütün adaleti sorgulanmaya başlanacaktır ve bu adaletsizlik bir erdem kaybı olarak örgüte giydirilecektir. Çalışanların düşüncelerine ve yaptıkları katkılara değer verilmesi ve çalışanın bunu hissetmesi, kendisiyle ilgili alınan kararların daha adil olduğunu düşünmesine sebep olmaktadır. Adil davranıldığı düşünüldüğünde pozitif davranışlar ortaya çıkmaktadır. "Adalet, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır." (Eğilmezkol, 2011: 2). Çalışan, örgütünün adil olmadığına inandığında iş değiştirme isteği fazla olmakta, daha az performans sergilemekte ve daha az yardımsever olmaktadır. Ayrıca adaletsizliği algıladığında adaletsizliğin kaynağı olan durumdan ya da kişidense bu adaletsizliği örgütün bütünündeymiş gibi algılamakta ve ona göre tepkide bulunmaktadır.

1.3.12. İçsel Gereksinimlerin Karşılanması

İçsel gereksinimlerin karşılanması, çalışanın işe sarılma, iş devri ve örgütsel bağlılığına etki etmektedir. Çalışan, zor işleri kendisi tatmin olacak şekilde yaptığında, görevlerinin önemine ilişkin algısı olumlu olursa ve üst düzeyde yeteneğini kullanırsa içsel gereksinimlerini karşılanmış olur. Bunun sonucunda yeterlilik duygusu artar ve çalışan işine daha çok sarılır (Balay, 1999: 241).

1.3.13. Dışsal Gereksinimlerin Karşılanması

Örgütün ödeme, yükselme olanağı, yan ödemeler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin gelişmesine imkân tanınması, çalışanın sosyal ve dışsal ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar. Bunun sonucunda da çalışanda örgütsel bağlılık duygusu gelişir (Balay, 1999: 241).

1.3.14. Diğer Değişkenler

Yüksek düzeyde hizmet süresi ve paylaşım, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileridir. Ayrıca çalışanın hisse sahibi olması, sahip olunan hisselerin parasal değerindeki artışa ve doğal olarak örgütteki etkili olma algısına göre, örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilemektedir. Çalışanın örgüte girişi sonrasındaki örgütsel bağlılığı ve iş arama faaliyeti, çalışanın ilk dönemlerindeki örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Örgütsel değerler, birliktelik ve performans örgütsel bağlılığı kolaylaştırıcı etki yaparken, çatışma ve örgütsel amaç karmaşıklığı olumsuz etki etmektedir (Balay, 1999: 242).

1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık, örgütsel ve bireysel değişkenlerle belirlenmektedir. Uzun dönemli iş güvenliği, işte sorumluluk, kararlara katılma fırsatları, olumlu örgüt iklimi de örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

Schwenk (1986: 229), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri durumsal, örgütsel ve kişisel faktörler ve kişinin geçmişteki iş yaşantısı olarak ele almıştır. Üst yönetim ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, ücret, ilerleme fırsatları ve iş koşulları bu faktörler arasında ele alınabilir.

Oliver (1990: 513-526), örgütsel ödüllerin, iş değerlerinin ve demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etki ettiğini, ancak demografik özelliklerin daha az etki edip diğer iki faktörün güçlü bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

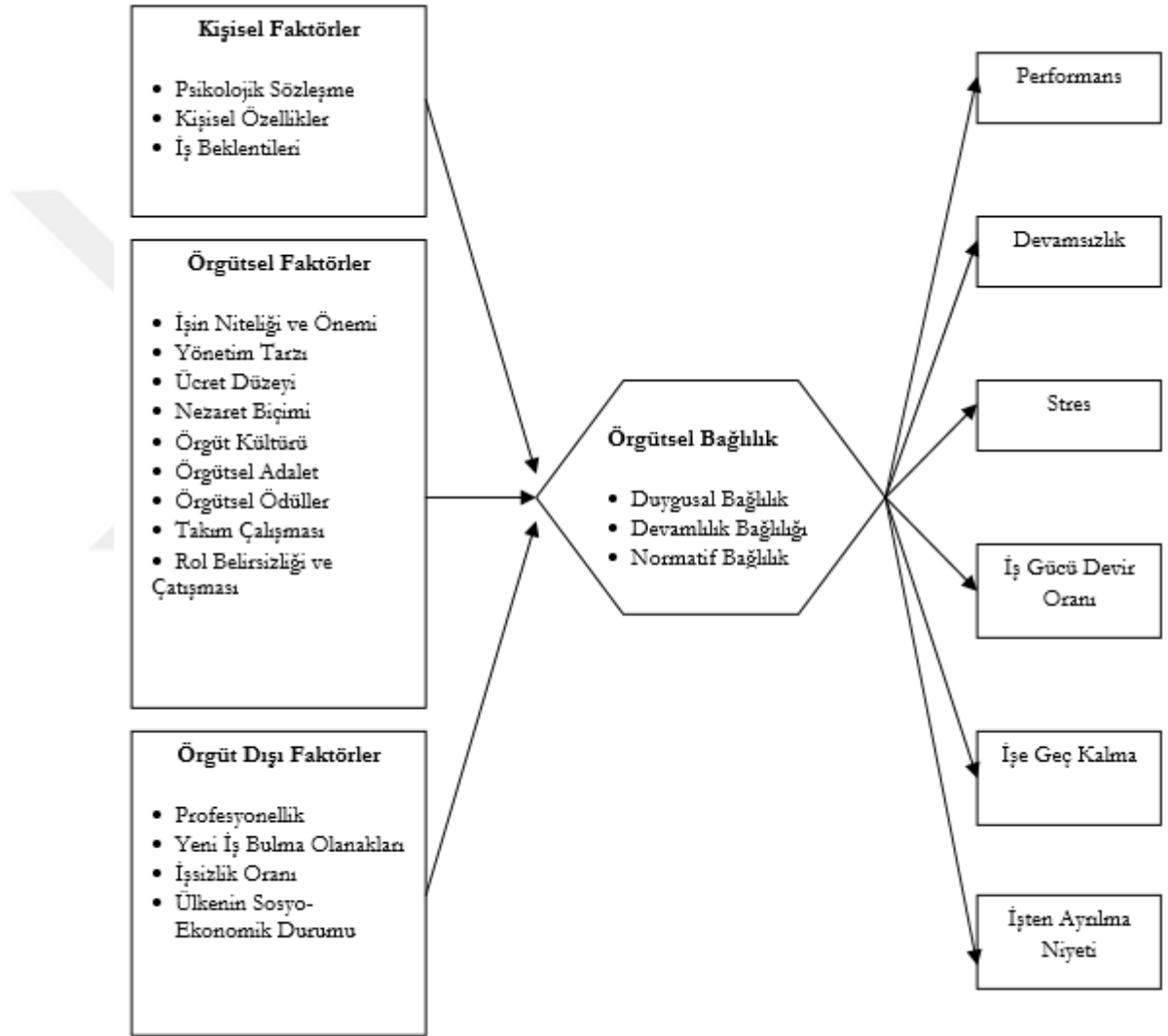
Mathieu ve Zajac (1990: 171-194), örgütsel bağlılığı 48 değişkenin etkilediğini ifade etmişlerdir. Ancak bu değişkenlerden sadece yetenek, yetenek çeşitliliği, medeni durum ve faaliyet alanı, ücret, liderlik, lider iletişimi, görev bağlılığı kavramlarının örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Suliman (2002: 170), örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç gruba ayırmaktadır. Şekil 5’de bu faktörler ve sonuçları gösterilmektedir. Kişisel faktörlere psikolojik sözleşme, kişisel özellikler ve iş beklentileri girmektedir. Örgütsel faktörlere işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, ücret düzeyi, nezaret biçimi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve rol belirsizliği ve rol çatışması girmektedir. Örgüt dışı faktörlere ise profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, işsizlik oranı ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu girmektedir. Bu faktörler sonucunda örgütsel bağlılık oluşmakta ve performans, devamsızlık, stres, işgücü devir oranı, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi sonuçlar oluşturmaktadır.

Mowday, Porter ve Steers (1982: 465-476), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört gruba ayırmıştır. Bunlar kişisel özellikler, yapısal özellikler, rol ve iş özellikleri ve iş deneyimi ve çalışma ortamıdır.

Kişisel faktörler kendi içinde “iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler” ve “demografik faktörler” olmak üzere iki alt başlığa ayrılır. İş ve çalışma hayatına ilişkin

faktörler katılımcı değerler, çıkarıcı değerler ve başarı arzusundan oluşmaktadır. Demografik faktörlerin kapsamına ise yaş, eğitim düzeyi, kişinin psiko-sosyal özellikleri, cinsiyet, kıdem, çalışma değerleri, başarı güdüsü, içsel motivasyon, merkezi yaşam gibi kavramlar girmektedir. Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisi konusunda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Ngo ve Ngar Tsang (1998: 251-266), kadınların örgütsel bağlılığının düşük çıkmasını diğer sosyal rollerinin baskın olmasına bağlamaktadırlar.



Şekil 5: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları (Yüceler, 2009:450)

Ancak Loscocco (1990: 152-177), çalışma koşulları ve iş nitelikleri eşit olduğunda cinsiyet açısından örgütsel bağlılığın farklı sonuç doğurmayacağını iddia

etmektedir. Hatta, burada sayısal verilerle desteklemek mümkün olmasa da, diğer değişkenler aynı iken, kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olacağı savunulabilir. Çünkü kadınların psikolojik bağlılık duyguları erkeklerden daha kuvvetlidir. Yaş ve kıdem zamanla ilişkili faktörlerdir. Kıdem arttıkça çalışanın örgütünden elde ettiği kazançlar artacaktır. Bu da çalışanın örgüte bağlılığını etkileyecektir. Yaş ve kıdem örgütsel bağlılığı artırıcı etki yapmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 50). Ancak eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bunun sebebi ise, yüksek seviyede eğitim alan kişilerin örgütlerinin karşılayamayacağı beklentilerinin olması ve daha çok iş alternatiflerinin olmasıdır. Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler, mesleki kariyerini geliştirmek için hareket ettiklerinden dolayı örgüt çıkarlarını ikinci plana atabilirken eğitim düzeyi düşük olan kişi, başka yerde iş bulamayacağını düşündüğü için örgütüne bağlanır (Doğan ve Kılıç, 2007: 50).

Yapısal özellikler, örgüt yapısıyla ilgili faktörleri içerir. Örgütün büyüklüğü, sendikalaşma oranı, kontrol derecesi, örgüt imajı, esnek çalışma saatleri, toplam kalite yönetimi uygulamaları, ücret sistemi, çalışanların örgütsel etik algılamaları ve kariyer imkânları gibi faktörler örgütsel bağlılığı yapısal özellikler açısından etkiler. Çalışan, kendi yaşam standartlarını karşılayacak ve emeğinin karşılığı olan ücreti aldığı anda örgütsel bağlılığı ve verimi artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

Rol ve iş özellikleri, işin kapsamı, işin içeriği, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi alt faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlere katılımcı yönetim, aşırı iş yükü, parasal ödüllendirme sistemleri, grup bilinci, iş stresi, öğrenme fırsatı, yetkilendirme ve otonomi sistemleri de eklenebilir (Boylu vd., 2007: 59). Kararlara katılım, çalışanın kendine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılar. Örgütünde bu ihtiyaçlarını karşılayamayan çalışan, bir arayışa geçer ve farklı örgütlerde iş arar. Çalışanın başarılarından dolayı ekonomik açıdan ödüllendirilmesi, çalışanın verimliliğini ve bağlılığını artıracaktır. Ödüllendirme, çalışanın çabalarının üstleri tarafından bilindiğini ve takdir edildiğini hissettirir. Eğer ödüllendirme yapılmazsa çalışanın örgütüne olan bağlılığı azalacaktır. Çalışanlara işiyle ilgili kısmi özgürlük tanınırsa çalışanın işine bağlılığı artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 51).

İş deneyimi ve çalışma ortamı genellikle personel-yönetici arasındaki ilişkiler, çalışanların sosyalleşme süreci, müşteri odaklı örgüt iklimi (örgütün psikolojik ortamı), iş tatmini ve örgütün güvenilirlik düzeyi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Buradaki faktörler açısından ise en etkili olanı iş tatminidir. Williams ve Hazer (1986), Brooke vd. (1988), Mathieu ve Farr (1991), Huselid ve Day (1991), Nystedt vd. (1999), Lok ve Crawford (1999) gibi araştırmacıların yaptıkları araştırmalara göre iş tatmini, örgütsel bağlılığı yüksek derecede olumlu yönde etkilemektedir (Boylu vd., 2007: 59). Örgütte çalışılan toplam süre ve örgüt içinde aynı pozisyonda çalışılan süre ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır. Örgütte çalışılan toplam süre, örgütsel bağlılıkla olumlu ilişki içerisindedir. Ancak aynı pozisyonda çalışılan yıl sayısı arttıkça çalışanın normatif ve duygusal bağlılığında azalma görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 51-52). Örgüt içindeki bilgi paylaşımı ve iletişim ortamı, çalışanın bağlılığının sağlanmasında kilit role sahiptir. Barutçugil (2004: 446-447), söylemeye çalıştıkları dikkatle dinlenen ve kendisine bilgi verilen çalışanın kendisinin önemli olduğunu ve ilgilenildiğini hissedeceğini belirtmiştir. Bu yüzden yöneticilerine ve örgütüne daha çok kendini adayacaktır ve güçlü bir bağlılık hissedecektir. Yöneticilerin çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması, çalışanların örgüte bağlılığını artırıcı bir faktördür. İş deneyimi ve çalışma ortamıyla ilgili en etkili olan iş tatmini, örgütsel bağlılığı tamamlayıcı bir nitelik taşır. İş tatmini işini sevmekle ilgiliyken, örgütsel bağlılık çalıştığı örgütü sevmekle ilgilidir. İş tatmini, çalışanın yaptığı işine karşı geliştirdiği tutumlar iken örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı geliştirdiği tutumlardır. Kişi iş tatmini sağlamadan örgüte bağlılık duyamaz. Bu açıdan iş tatmini örgütsel bağlılığın oluşması için önemli bir faktördür (Doğan ve Kılıç, 2007: 51).

Örgüt ikliminin çalışanlar için örgüt içinde olumlu bir hava yarattığı, çalışanın moral ve duygularını etkilediği ve dolayısıyla çalışanın örgüte bağlanmasını etkilediği bir gerçektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 50).

İlgili yazında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genelde şu şekilde sıralanmıştır:

- Yaş, deneyim ve cinsiyet,
- Örgütsel güven, örgütsel adalet ve iş tatmini,
- İşin önemi ve alınan destek,

- İşin içinde yer alma ve karar alma sürecine katılım,
- Tanınma, iş güvenliği, yabancılaşma,
- Ücret dışında sağlanan haklar, medeni durum,
- İş saatleri, rutinlik, çaresizlik, ödüller,
- Ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları,
- Alternatif iş olanakları, liderlik davranışları, çalışanlara gösterilen ilgi (Bayram, 2005:134).

1.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık, çalışanın samimiyetiyle oluştuğunda anlamlı sonuçlar ortaya koyarken, zorlama oluşan bir bağlılık, verimliliğinin düşmesine sebep olur. Bağlılığın derecesine göre örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir. “Çalışan bağlılığı, örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, kar oranlarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir. Çalışan bağlılığının, çalışanın örgütüne güvenini, güvenin de verimliliği artırdığı ortaya konulmuştur. Bağlılık oluşmaması sonucu artan sirkülasyon, örgütlere maliyet olarak da yansımaktadır.” (Öztürk, 2013: 13). Çalışanın örgütünü benimsemesi ise, örgütün işleyişini ve alınan kararların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanın örgüt içinde sosyal uyumu da oluşmuş olur. Bu şekilde hem işveren hem de çalışan için örgüt, yaşanılabilir ve uzun süre çalışılabilir bir yer haline gelmektedir. “Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır.” (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Örgütsel bağlılık artan devamsızlık, geç gelme ve düşük performans gibi davranışlarla yüksek düzeyde ilişkili iken örgütten ayrılma davranışıyla düşük düzeyde ilişkilidir. Davranışsal sonuçlar, örgütsel bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahiptir. Güdülenme, iş doyumunu, örgütte kalma arzusu ve katılım örgütsel bağlılıkla olumlu, devamsızlık ve iş

değiştirme ise olumsuz bir ilişki içindedir. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların da daha mutlu oldukları görölmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

WHISTLEBLOWING (İHBAR/ İFŞA)

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle whistleblowing hakkında bilgi verilecek ve Dünya’da karşılaşılan ihbar örneklerine değinilecektir. Ardından whistleblowing tipolojisi ve ihbar yapılması gereken durumlar hakkında bilgi verilmiştir. İhbar davranışını belirleyen faktörler anlatıldıktan sonra whistleblowing türleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Son olarak da ihbarcının karşılaştığı tehlikeler ile etkin bir ihbar politikası oluşturulması için yapılması gerekenler anlatıldıktan sonra bu bölüm bitirilmiştir.

2.1. WHISTLEBLOWING (İHBAR/İFŞA)

Dünya’da 1960’lı yıllardan sonra çalışılmaya başlanan ve 1970’lerden bu yana ilgili yazında oldukça fazla yer bulan whistleblowing, Türkçe kelime anlamı olarak “ıslık çalmak” anlamına gelmektedir. Bu kavram İngiltere’de polisin suç işleme eğiliminde olan birini uyarmak için ıslık çalmasından kaynaklı olarak kullanılmıştır (Başol ve Karatuna, 2015: 155). Bunu “spor müsabakalarında hakemin hatalı davranışa düdüğü çalmasına benzetebiliriz. Düdüğünü çalarak bir ölçüde bu yanlışlığı ortaya çıkarmış ve müdahale etmiş, izleyicilerin dikkatini çekmiş olmaktadır. Dolayısıyla, bu davranıştan etkilenen ya da etkilenmeyen kişilere sesini duyurmuş olmaktadır.” (Eren ve Orhan, 2013: 460). Bu kavram, Anglo-Sakson kültüründe “bir yanlış olduğunda kamuoyuna başvurmak” anlamına gelmektedir (Aydın, 2002-2003: 81). Whistleblowing, örgüt çalışanları, paydaşları ya da örgütün eski çalışanları tarafından

örgütte yapılan ahlak dışı ve yasa dışı faaliyetlerin sorunu çözebilecek kişilere duyurulmasıdır. Bu davranış, vicdani bir faaliyet olup bazı yerlerde whistleblowing “kişinin vicdanının sesi” olarak nitelendirilir. Bouville’ye (2008) göre ihbar davranışı, susmak yerine bildirimde bulunarak bu yasa dışı davranışa katılmayı reddetmek ve bu olayı durdurmaya çalışmaktır. Diğer bir tanıma göre “whistleblowing, örgütte yer alan bilgi veya veriye erişim hakkı bulunan bir kişi tarafından gerçekleştirilen ve bu kişinin haksızlığı düzeltme potansiyeli olan örgüt dışındaki bir kişi veya kuruma, herhangi bir zorunluluk olmaksızın, bilerek örgütün kontrolü altında olan veya örgütü içeren, gerçek/şüpheli /öngörülen bir haksızlık veya azımsanamayacak bir hukuka aykırılık ile ilgili kayıtlara geçirilecek bir ifşa etme (açığa çıkarma) davranışında bulunmasıdır.” (Özler vd., 2010: 171) “Bir başka tanıma göre ise whistleblowing, şimdiki ya da daha önceki örgüt üyelerinin, örgüt liderlerinin kontrol alanı içerisinde gerçekleştirdikleri illegal, gayri-etik veya meşru olmayan faaliyetlerini; bunu düzeltmek için harekete geçmeye istekli ve yeterli kişi ya da kurumlara rapor etmektir.” (Özler vd., 2010: 171). Burada amaç bu davranışların organizasyonun içindeki ya da dışındaki başka kişilere ya da kurumlara zarar vermesinin önlenmesidir. Bir çıkar elde etmek için yapılan bildirimler whistleblowing (ihbar) davranışına girmemektedir. Ayrıca Near ve Miceli’nin 1985 yılında yayınladıkları makalesinde açıkladıkları gibi, ihbarda bulunan eylemin mutlaka yasadışı olması gereklidir. Örgütte olan bir değişiklik veya olumlu bir düzenleme yapmak için çalışanın yasal olan bir durumu bildirmesi ihbar değildir. İhbar konusunda en önemli nokta, ihbar edilecek durumun yasalara aykırı olmasıdır.

Whistleblowing’in Türkçe tam karşılığı bulunmamaktadır. İngilizce alan yazınında “malpractice”, “organizational misconduct” ve “organizational wrongdoing” gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Whistleblowing davranışını gerçekleştiren bireye whistleblower (ihbarcı/muhbir) denmektedir. Whistleblowing’in farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde Türkçe karşılığı kullanılmıştır. “Ufuk Aydın, yaptığı çalışmada Whistleblowing kavramını “bilgi uçurma” şeklinde Türkçe’ye uyarlamıştır. Şevki Özgener, Ahmet Tanç ve Seher Ulu ise Whistleblowing kavramını “sorun bildirme” olarak Türkçe’ye uyarlamışlardır.” (Çiğdem, 2013: 95). Aktan bu kavramı “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem” olarak tanımlarken, Gerçek whistleblowingi “Etik Sorunların Ele Verilmesi” biçiminde tanımlamıştır. Whistleblowing kavramı farklı yazarlar tarafından “bilgilendirme

mekanizması”, “afişe etme” “muhabirlik” şeklinde de tanımlanmıştır. Bu alanla ilgili diğer yayınlarda çoğunlukla whistleblowing kavramının karşılığı olarak ihbar ya da ifşa kavramı kullanılmıştır. Bu çalışmada kavramı en iyi ifade ettiği düşünüldüğü için ihbar ve ifşa kelimelerinin kullanılması tercih edildi. İhbar davranışı örgütlerde çok alışılmış bir davranış değildir. Ancak örgütsel açıdan aslında bir gerekliliktir. İhbar davranışı oturmamış yerlerde bu davranışı kötülemek amacıyla ihbarcıya “gammaz”, “ispiyoncu”, “ajan”, “jurnalci” gibi kötü kelimeler yakıştırılmaktadır (Yılmaz, 2015: 63). Bu son derece yanlıştır. İhbarcılık bu değildir ve erdemli bir davranıştır. Bazı yerlerde ihbarcılar bir kahraman olarak görülür.

İhbar sürecini başlatan kişiye whistleblower (ihbarcı, ifşacı) denir. “Amerikan hükümeti mali sorumluluk projesi, bilgi ifşacısını; “kanunsuzluğu, rüşveti, kötü yönetimi, yetkinin kötü kullanımını, genel usulsüzlüğü veya kamu sağlığı ve güvenliğine ilişkin bir bilgiyi açığa vuran kişidir” şeklinde tanımlamıştır.” (Uyar ve Yelgen, 2015: 88). İhbarcı, toplumun çıkarını tehdit eden bir ihmali ortaya çıkarma amacı taşıyan ve bu ihmali ortaya çıkaran kişidir. İhbarcılar, görevi kötüye kullanma, ihmal, suistimal, yetkisizlik gibi durumları örgütlerinde ortaya çıkaran kişilerdir (Başol ve Karatuna, 2015:154). İhbarcılarda ahlaki sorumluluk hissi yüksek seviyededir ve körü körüne bir örgüte bağlı olan insanlar değildirler. İhbarcının ihbardan sonra herhangi bir kazanç beklentisi yoktur. Whistleblowing, ihbarcının kendi menfaatlerini dikkate almadığı hallerde geçerlidir. İhbar davranışı saf niyetle yapılmalıdır. Şirketinden, üst yönetimden ya da işçilerden intikam almak için değil, sadece toplumu korumak için yapıldığında bu bildirim ihbar olur (Bouville, 2007: 9). İhbarcı bu davranışın sonucunda kendisi ya da çevresi için bir avantaj elde etmez. Aksine bu davranışı yaparak mesleki kariyerini riske atar ve bir ihbarcı bu risklere ve dezavantajlara katlanabilecek yapıda biri olmalıdır (Mercan vd., 2012: 171). Çünkü ihbarda bulunan kişi, kazanç elde etmekten çok kaybı olan bir durumdadır. İhbarcı toplumu kurtarmak için kendini feda eden biridir. İhbarcı yüksek derecede ahlak anlayışına sahip biridir. İhbar davranışı bir görevden ziyade bir tercihtir. Bouville ihbarcının bir aziz gibi davranmak zorunda olduğunu dile getirmiştir. Yani ihbarcı, kendisinin karşılaşacağı olumsuz muameleleri düşünmeden bir yanlışı düzeltmek için harekete geçmelidir (Bouville, 2007: 10). İhbarda bulunan kişi, kurumsal düzene doğrudan bir itirazda bulunmaz. Aksine kurumsal düzenin temel ilkelerinin ve kurumsal

sözleşmenin çiğnenmesinden duyduğu endişeyi dile getirmek için ihbarda bulunur (Akıllı vd., 2013: 24). İhbar davranışı kurumsal gizliliğe aykırı olsa da toplum yararı açısından meşru bir davranıştır.

Whistleblowing kelime olarak ilk kez 1963 yılında Otto F. Otepka tarafından kullanılmıştır. Bu yüzden Otepka, modern çağın ilk ihbarcısı olarak görülür. Otepka whistleblowing kelimesini güvenlik açısından ortaya çıkan tehlike ve risklerden bahseden hukuki bir belgede ilk defa kullanmıştır. 1971 yılında Hartman tarafından yazılan bir makalede ilk defa örgütsel bağlamda kullanılmıştır. “Hartman bu makalesinde “Nasıl olur da çalışan, kendi kurumunu gülünç hale getirir ve başkalarının eline koz vererek, kendi mesleğini ve şirketini ayaklar altına alır...” demektedir” (Serenli, 2015: 3) ve burada ihbar davranışının olumsuz olduğunu belirtmektedir. Bu konuyla ilgili olarak Edward Morgan Forster “Eğer ülkeme ya da arkadaşıma ihanet etmekten birini seçmek zorunda olursam, umarım ülkeme ihanet etme cesaretini gösteririm” demiştir (Bouville, 2007: 2) ve ihbarcının insanlığa ya da şirketine ihaneti arasında bir seçim yapma zorunluluğunda olduğunu vurgulamıştır. Peter F. Drucker ise 1981 yılında yazdığı “The Public Interest” adlı makalesinde ihbarcılığı jurnalcılığın bir diğer ifadesi olarak gördüğünü belirtmiştir. Bu davranışın arkasında güvensizlik, karşılıklı sorumluluk eksikliği, hesapçılık, eşitsizlik, etik kurallara düşük oranda bağlılık ve dayanışmanın olmamasının yattığını düşündüğünü belirtmiştir (Çiğdem, 2013: 97). Yukarıda sayılanların tersine Milton Friedman ise ihbar davranışının kendi başına değer yüklü bir yorum olduğunu ileri sürmüştür (Çiğdem, 2013: 97). Rothschild ve Miethe (1999), çalışmalarında bazılarının ihbarcıyı örgütsel bağlılığı ihlal eden bir hain olarak gördüğünü bazılarının ise örgüte sadakatten daha önemli olan değerleri koruyan kahraman olarak gördüklerini açıklamışlardır. Grant (2002) ise ihbarcıları “seküler kültürün azizi” olarak tanımlar. Saygan ve Bedük (2013) ihbarcılığı yasadışı davranışların azaltılması ya da ortadan kaldırılması için yapılması gereken insani bir davranış olarak görürler. ABD’de yapılan 1006 kişinin katıldığı bir araştırmada katılımcıların %59’unun ihbarcıyı bir kahraman olarak gördüğü, %18’inin hain olarak gördüğü ve %23’ünün ikisine de katılmadığı sonucu saptanmıştır.

Kurumlarda gerçekleşen yanlış uygulamaların sorunu çözebilecek yetkililere duyurulmaması, ciddi boyutta ekonomik, çevresel, sosyal ve sıhhi maliyetlere sebep

olmaktadır. Bu yüzden ihbarda bulunulması, ülke açısından hayati önem teşkil eden bir konudur. Sadece ABD'deki kurumların sahtecilik sebebiyle yıllık kayıp miktarının yaklaşık 652 milyar ABD dolar olduğu ileri sürülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise fonların yanlış kullanılması, rüşvet ve diğer yolsuzluklardan dolayı yıllık kayıpların 20 ile 40 milyar ABD doları civarında olduğu açıklanmıştır. 2006 yılında Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Konferansı'nda Dünya Bankası, sadece yolsuzluğun dünya ekonomisine bir yıllık maliyetini 1,5 trilyon ABD doları olarak hesaplamıştır (Candan ve Kaya, 2015: 307). Durumun büyüklüğü göz önüne alınırsa ihbarcılığın önemi daha net anlaşılacaktır.

Türkiye'de bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar 2000'li yıllara kadar uzanmaktadır. Bu konunun son zamanlarda yaygın araştırılmasının sebebi, yanlış uygulamaların kamu yararına aykırı olmasıdır. Bu konuyla ilgili "Alp (2013) ve Aydın (2003) ihbarcılık kavramının işgörenler açısından hukuki boyutunu incelemişlerdir. Saygan (2011) örgüt iklimi, Park vd. (2008) ihbarcılık ve milliyet, kültüre yönelim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Mercan vd. (2012) ve Uygur ve Yelgen (2015) ihbarcılık ve denetim, Toker Gökçe (2013a) öğretmenlerin değer yönelimleri, Toker Gökçe (2013b) öğretmenlerin iş tatmini, Ergun Özler vd. (2010) ve Çiğdem (2013) Etik, Eren ve Orhan (2013) kurumsal sosyal sorumluluk, Seçkin ve Karasoy (2012) örgütsel vatandaşlık davranışı, Dönmez ve Karausta (2011) mesleki hile algısı ile ihbarcılık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aktan (2006), Esen ve Kaplan (2012) ve Yılmaz (2009) ise kavramsal olarak ihbarcılık konusunda çalışma yapmışlardır." (Candan ve Kaya, 2015: 308) Candan ve Kaya (2015) ihbar ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Ayrıca Akıllı vd. (2013), Celep ve Konaklı (2012), Gerçek (2005), Özgener vd. (2009), Serenli (2015) ve Yılmaz ve Çelik (2015) bu konuda çalışma yapmıştır.

Whistleblowing eyleminin gerçekleşmesi için gerekli üç unsur vardır. Bunlardan birincisi yasadışı ve ahlak dışı faaliyette bulunan kişi, ikincisi bu yanlışlığı gözlemleyip ihbarda bulunan ihbarcı ve son olarak ihbarcının ihbar edeceği yetkili kurumdur. İhbar bir dizi süreçten oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla:

- İlgili yöneticiye başvurmak,
- Bu durumu kendi ailesi ile konuşmak,

- Eğer ilgili yönetici bu soruna duyarsız kalırsa diğer kademelerle iletişime geçmek,
- Örgüt içinde etikle ilgili sorunlarla ilgilenen bir yetkili veya etik ihlalleri ve yasadışı iddiaları raporlayıp soruşturacak bir ombudsman varsa bu kişilere durumu bildirmek,
- Konuyu örgüt dışındaki yetkililere iletmeyi düşünmek,
- Örgüt dışında yetkili bir kişi veya kuruma bu durumu iletmek ve işten ayrılmaktır.

Bir ihbar yapıldığında, ihbarla ilgili olarak,

1. Yasadışı olan bu davranışın topluma olan maliyeti çok yüksek ve çok ciddi bir boyutta ise,
2. Üst yönetime bu konuyla ilgili kaygılar bildirilmiş ise,
3. İhbarcı, konuyu üst yönetime bildirdiği halde onlardan gerekli ilgiyi görememiş ve çaresiz kalmışsa,
4. İhbarcı, elindeki ikna edici kanıtları bu konuda yetkisi olan ve olaya müdahale edebilecek bir yetkiliye ulaştırmış ise,
5. İhbarcı, duyurduğu kötü uygulamanın kendi ihbarından sonra sona ereceğine inanıyor ise yapılan ihbar meşrudur (Çiğdem, 2013: 104).

Çalışanlar, ihbar davranışında bulunurken iyi niyetli olmalı ve mantıklı sebeplerle hareket etmelidir. Bir çalışan, kişisel bir düşmanlıktan dolayı ihbarda bulunmamalıdır ya da kişisel bir kazanç elde etme düşüncesi olmamalıdır. Yapılan yanlışlığın bir parçası olmamayı düşünmelidir. En önemlisi de, ihbarcının toplumdaki insanların zarar görmesini engelleme amacıyla olmasıdır. Zaten ihbar davranışının en büyük katkısı, toplumun yararındır. Yanlış davranışların ihbar edilmesi, yanlış yapma eğiliminde olanların korkmasına ve çekinmesine sebep olabilir (Çiğdem, 2013: 98).

İhbar davranışı, hem ihbar eden kişiyi hem ihbar edilen kurumu hem de kamuoyunu olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. İhbar eden kişi için olumlu yanı, ihbar davranışında bulunduktan sonra psikolojik ve vicdani olarak rahatlama hissetmesidir. Olumsuz yanı ise ihbarcının pek çok kötü muameleye ve misillemeye maruz kalmasıdır. Kurum açısından ihbarın olumlu etkisi, kurumda şeffaflığın oluşması

ve iç denetimin sorgulanmasını sağlamasıdır. İhbarda bulunulan davranış gerçek ise kurumda kapsamlı bir denetleme süreci başlar. Bu aşamada bazı yöneticilerin cezalandırılması ve işsiz kalması ile kurumun imajının ve itibarının toplum nezdinde zedelenmesi, kurum açısından olumsuz bir sonuçtur. Kamuoyu açısından ihbarın olumlu etkisi, toplumun elde edeceği yararlıdır. Olumsuz yanı ise kasıtlı manipülatif iletişim çalışmalarıyla halkın yanıltılmasıdır. Bazı durumlarda olayın üstü kapatılır ya da olaya kayıtsız kalınır ise, toplumun sisteme güveni zedelenebilir. Bu yüzden bireysel çıkarlar, örgütsel çıkarlar ve kamu çıkarı arasında bir sıralama yapılması gerekirse, ahlaki davranan bir bireyden öncelikle kamu çıkarını koruması, ardından örgüt çıkarını koruması ve en son olarak da bireysel çıkarını gözetmesi beklenir (Sayğan, 2011: 28-29).

Son yıllarda pek çok ülkede ihbarcılarının sayısı gittikçe artmaktadır. 1996 ile 2004 yılları arasında ABD’de yaşanan sahtecilik olaylarının %18,3’ünü işyerinde çalışanlar bildirmiştir. Avrupa, Afrika ve Orta Doğu’da gerçekleşen 360 sahtecilik olayının %25’ini kurumun çalışanları bildirmiştir. Amerika Sertifikalı Yolsuzluk Denetçileri Derneği, yasadışı uygulamaların resmi denetim sisteminden ihbar ile belirlendiğini açıklamıştır. İhbarda bulunanların %60’ının ise kurumun çalışanları olduğunu açıklamıştır. Sertifikalı Hile İnceleme Uzmanları Örgütü’nün (ACFE) 2012 yılında yaptığı araştırmaya göre, dünya genelinde yasadışı işlemlerin tespit edilme yöntemi olarak %43,3 oranıyla ihbarlar en başta gelen tespit etme yöntemidir (ACFE, 2012: 14). ACFE’nin 2016 yılı araştırmalarına göre, yasadışı işlemlerin tespit edilme yöntemi olarak ihbar, %39,1 oranıyla yine ilk sırada yer almaktadır (ACFE, 2016: 21).

Time dergisi 2003 yılının ilk sayısında ifşacı üç kadını yılın insanı olarak seçti. “Yılın insanı seçilenlerden Sherron Watkins, ABD’nin en büyük 7. Şirketi olan Enron’un Genel Müdür Yardımcısı iken şirketin içindeki muhasebe yolsuzluklarını fark etmiş, durumu şirketin CEO’suna bildirmiştir. Bunun üzerine pasif bir göreve atanınca işyerindeki yolsuzlukları ilgili mercilere bildirip, işten ayrılmış ve böylece Enron’un çöküşü ile sonuçlanacak süreci başlatmıştır.” (Mercan vd., 2012: 169- 170). Time dergisinin seçtiği diğer yılın insanı ise FBI ajanı olan Coolen Rowley’dir. Rowley “11 Eylül saldırılarını FBI’ın önceden bildiğini ortaya çıkarmıştır. Rowley 11 Eylül’den aylar önce şüpheli bazı kişilerin ABD’de uçuş dersleri aldığını, hatta bunlardan

Maussaoui'nin önemli bir şüpheli olduğunu amirlerine iletmiş; ancak sesini duyuramamış ve tarihin en büyük terörist saldırılarından biri gerçekleşince, yazdığı 13 sayfalık raporu Senato İstihbarat Komitesi üyelerine vermiştir. Yapılan birçok baskı ve ayrımcı muameleye rağmen Rowley FBI'daki görevini sürdürmektedir. Cynthia Cooper'in yılın insanı seçilmesinin sebebi ise, yine dünyaca ünlü WorldCom şirketinin mali denetçisi ve başkan yardımcısı olmasıyla başlayan sürecin sonunda ortaya çıkmıştır. Cooper şirketin hesaplarında oynama yapılarak gerçekleştirilen 9 milyar dolarlık yolsuzluğu saptamış ve durumu denetçi şirket Arthur Andersen'e bildirmiştir. Denetim şirketinin olayı görmezden gelmesi üzerine, bu kez saptadığı hususları hükümete bildirmiş ve yolsuzluğu ortaya çıkarmıştır. Olay sonucu WorldCom Finans Müdürü 65 yıl hapis istemi ile yargılanırken, Cooper terfi ettirilmiş ve maaşı ikiye katlanmıştır. Her üç kadının da ortak yönü, çalışma yaşamında son yıllarda daha büyük önem kazanan whistleblowing "bilgi ifşası" yoluna başvurarak, önemli yolsuzlukları ortaya çıkarmalarıdır." (Mercan vd., 2012: 169- 170). Bazı araştırmalarda, erkeklerin ihbar davranışını daha çok gösterdiği belirtilmesine rağmen, bu derginin ihbarda bulunan üç kadının yılın insanı seçmesi dikkat çekici bir noktadır. Enron ve WorldCom skandallarından sonra 2002 yılında ABD Kongresi Sarbanes-Oxley Yasası'nı düzenleyerek ihbarcıları korumaya yönelik bir adım atmıştır.

Stephon Bolsin ünlü bir ihbarcıdır. Kendisi İngiliz bir anestezi uzmanıdır. Bolsin 1989 yılında kalp ameliyatı esnasında birçok bebeğin öldüğünü belirlemiştir. 6 yılını bebeklerdeki yüksek ölüm oranına dikkat çekmek ve bu konudaki eksiklikleri gidermek için harcamıştır. İngiltere'deki kliniklerde uygun olmayan şartlarda ameliyat yapılmasına engel olup kliniklerde bir reform süreci başlatmıştır. Bu çalışmalarının sonucu olarak kalp ameliyatı sırasında ölen çocukların oranını %30'dan %5'e düşürmüştür. Bolsin bu süreci medya ile paylaşarak bir ihbarcı olmuştur (Uyar ve Yelgen, 2015: 98).

"Türkiye'de uluslararası ilaç devi Roche'un NeoRecormon adlı kanser ilacını, küçük bir depoya 88 bin TL'ye, SSK'ya (Sosyal Sigortalar Kurumu) ise 230 bin TL'ye fatura ederek, devleti yüksek fiyatla ilaç satarak, 8.2 milyon TL zarara uğrattığı, Başer Eczacı Deposu dışındaki diğer depoların SSK ihalelerine katılmasına engel olduğu, böylece hâkim durumunu kötüye kullandığı, Roche'un pazar paylaşımı içine girdiği ve

fiyat belirlediği, depolar arasında ayrımcılık yaptığı, ihalelerde ulusal rekabet kurallarının ihlal edildiği bilgisini basına sızdıran Roche yöneticilerinden Veysi Mungan'ın, çalıştığı şirkette yaşanan skandalı açığa çıkarmasının ardından Whistleblowing ve etik sorunların kurumlar açısından önemi ortaya çıkmıştır.” (Aktaran: Mercan vd., 2012: 170).

“Rudolf M. Elmer, İsviçre'nin en büyük özel bankacılık şirketi Julius Baer'de 16 yıl çalışmış, son 9 yıl ise Cayman adalarındaki off shore bölümünün operasyonel müdürlüğünü yürütmüştür. 2002 yılında işten çıkarıldıktan sonra whistleblowerlar'ın örgütlendikleri Wikileaks adlı web sitesine elindeki müşteri bilgileri ile birlikte, eski şirketinin vergi kaçakçılığı yaptığını ortaya çıkarmıştır.” (Özler vd., 2010: 174).

“Bir sigara firması olan Brown & Williamson'un eski yöneticisi olan Jeffret Wigand, katıldığı bir programda sigaranın içinde bulunan nikotin maddesinin zararlı etkilerini anlatmış ve bu nedenle birçok ölüm tehdidi almıştır.” (Özler vd., 2010: 174). Bu olanların ardından “sigaranın sağlığa zararları konusunda halkı bilgilendiren ihbarcı” olarak ünlenmiştir.

ABD'de 1972'de başkanlık seçimleri öncesinde, Watergate'de bir iş merkezindeki bir büroya girmeye çalışan 5 hırsız, polis tarafından yakalanmıştı. Hırsızların girmeye çalıştığı büro, ABD'nin o döneminin ana muhalefet partisine ait olduğu anlaşıldı. Soruşturma sonrasında o dönemin Başkanı ve başkanlık seçimlerinde aday olan Richard Nixon'un bu olayla bağlantılı olduğu ve rakip adayın seçim ofisine dinleme cihazı koydurduğu ortaya çıkarıldı. Washington Post gazetesinin muhabirlerinden olan Bob Woodward, bu hırsızlık olayının peşine düşerek Watergate Skandalı'nın ortaya çıkarılmasında büyük rol oynamıştır. Bob Woodward, düzenli olarak “Derin Gırtlak” (Deep Throat) adlı bir ihbarcıdan bu olayla ilgili bilgiler almıştır. Bu skandalın sonunda dönemin ABD başkanı Richard M. Nixon istifa etmiştir. Bob Woodward, “Derin Gırtlak”ın Mark Felt olduğunu açıklamıştır. Mark Felt, tarihin en ünlü ihbarcılarında biridir (Çiğdem, 2013: 99).

İhbarcılarla ilgili olarak az önce bahsedilen pek çok olumlu örneğe rağmen, ihbarcı, her zaman bir kahraman olarak görülmez. Bank of Floyd'da çalışan David Welch, bankanın, finansal evrakları yanıtıcı olarak doldurduğunu fark etmiş ve bu

durumu ihbar etmiştir. Bunun üzerine bankanın avukatı ve denetim kurulu David Welch ile görüşme kararı almıştır. Görüşme sonunda David Welch, iş yerine itaatsizlikle suçlanıp 2002 yılında işinden kovulmuştur (Toker Gökçe, 2014: 262).

Samet Kuşçu, 1958 yılında Demokrat Parti'ye karşı yapılması planlanan bir darbe girişimini ihbar ederek Dokuz Subay Olayı'nın ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Fakat Samet Kuşçu'nun elinde yeterli delili bulunmadığı için, Samet Kuşçu'nun ismini verdiği dokuz subay ve Samet Kuşçu sorgulanmak üzere tutuklanmıştır. Altı ay süren soruşturmanın sonunda Samet Kuşçu'nun "orduysu isyana teşvik" suçuyula 2 yıl hapsedilmesi kararı alınmıştır. 1960 yılı darbesinden sonra Samet Kuşçu'nun haklılığı ispatlandığı için serbest bırakılmıştır.

11 Eylül saldırılarından sonra FBI'da çevirmen olarak çalışmaya başlayan Türk asıllı bir Amerikan vatandaşı olan Sibel Edmonds, çevirisini yaptığı belgelerden Amerika'nın 11 Eylül saldırılarının olacağını önceden bildiğini ve bu konuda bir eyleme geçmediğini fark etmiştir (Uyar ve Yelgen, 2015: 99). Bu durumu FBI içindeki üstüne bildirmiştir ve susması tembihlenmiştir. Bunun üzerine Adalet Bakanlığı'na bu durumu iletmiştir. 2002 yılında bu yüzden görevine son verilmiştir. Edmonds, yaşadığı bu süreci "Classified Woman"(Gizli Kadın) adlı kitabında anlatmıştır. Edmonds, bu olayla yılmamış ve potansiyel casusluk ve güvenlik sorunlarıyla ilgili elde ettiği bilgileri medya ile paylaşmıştır. Amerika'da bulunan Türk ajanlarının ABD'nin nükleerle ilgili sırlarını ele geçirdiğini ve Beyaz Saray'ın içine kadar girdiklerini iddia etmiştir (Medya Şafak, 2015).

Bradley Manning, ABD ordusunda bir analist olarak çalışıyordu. Elde ettiği gizli bilgileri Wikileaks adlı siteye sızdırmakla suçlanıp gözaltına alındı. Gönderdiği iddia edilen videoda 2007 yılında Bağdat'taki bir saldırıda bir ABD savaş helikopteri içlerinde sivillerin bulunduğu 12 kişiyi öldürdüğü görülmektedir. Manning, Amerikan askeriyesiyle ilgili bilgileri açığa çıkardığı için 35 yıl hapis cezasına mahkûm edilmişti (Uyar ve Yelgen, 2015: 100). Ancak geçtiğimiz günlerde TNW (The Next Web) gazetesinde, hapisten çıkmasına 32 yıl kala Amerikan Başkanı tarafından serbest bırakılması yönünde bir karar alındığı açıklandı.

Pfizer ilaç şirketinde çalışan bir doktor olan Peter Rost, şirketinin muhasebe ve başka konularda yaptığı usulsüzlükleri ABD'deki ilgili makamlara iletmiştir. 2004 yılında sorumlulukları ile karar verme yetkisi elinden alınmıştır. 2005 yılında işten atılmıştır. Bunun üzerine 2006 yılında “The Whistleblower, Confessions of a Healthcare Hitman (Bir Sağlık Hitman’inin İtirafı)” adlı bir kitap yazıp yayınlamıştır (Whitney, 2008).

Jiang Yanyong adlı bir Çinli, Çin hükümetinin SARS virüsünün yayılmasını sır olarak saklama kararına rağmen bu olayı açığa çıkardığı için hapse atılmıştır. Sathyendra Kumar Dubey ise Hindistan’da yol yapımıyla ilgili bir projeye yolsuzluk karıştığını açıkladığı için öldürülmüştür (Apaza ve Chang,2011: 116).

2005 yılında Hwang Woo-Suk adlı Koreli bir bilim adamı insan embriyosundan kök hücre elde ettiğini açıkladı ve Kore hükümeti tarafından birçok parasal destek aldı. Bu durumdan rahatsız olan ve Hwang’ın laboratuvarında çalışan bir karı koca Hwang’ın sahte evraklarla kök hücre oluşturulmuş gibi gösterdiği bir televizyon programına mesaj olarak attı. Program ekibinin bu olayı araştırması üzerine 2006 yılında ihbar edilen bilginin doğruluğu ispatlandı. Bunun üzerine ihbarda bulunan çift işinden istifaya zorlandı ve bu olaydan sonra bu çift bir daha hiçbir yerde iş bulamadığı gibi hükümet ve yasal sistemden de dışsal ihbarda bulunmaları gerekçesiyle destek görmediler (Apaza ve Chang,2011: 120-124).

1974’te ABD’de Karen Silkwood, Kerr-McGee firmasının plütonyum üretim tesislerinde çok ciddi güvenlik ve sağlık sorunları olduğunu basına bildirmiştir. Kendi üzerinde yaptığı kontrol sonucunda üzerinde yasal sınırın 400 katı miktarında plütonyum kirliliği olduğunu fark etmiştir. Bunun üzerine iddiasını kanıtlamak için elindeki belgeleri New York Times gazetesindeki bir muhabire vermek üzere yola çıktığında Karen Silkwood oldukça şüpheli bir trafik kazası geçirip hayatını kaybetmiştir. Arabada ise hiçbir belge bulunamamıştır. Ailesi onun ölüm tehdidi aldığını söylemiştir (Çiğdem, 2013: 99).

Son örnekler, ihbarcının ne kadar büyük tehlikelerle karşılaşabileceğini göstermektedir.

Toker Gökçe (2013a), ihbarcılarının ihbarcılığın sonucu olarak ihbarcılarının mutsuz olabileceklerine değinmiştir. Çünkü ihbarcılarının işten çıkarılma ihtimali vardır. Zhang vd.'ne (2009) göre ihbarcılarının %90'ı kariyerlerini erkenden sonlandırmakta, kara listeye alınmakta, açılan davalar yüzünden tüm birikimlerini kaybetmekte, bir çılgın olarak görülmekte, evliliklerini ve hayatlarını kaybetmektedir. İhbarcılarının yaklaşık %60'ı ya işten çıkarılmıştır ya da istifa etmeye zorlanmıştır.

Yapılan araştırmalara göre ihbarcılarının %84'ü kaygı ve depresyon sorunu yaşamaktadır. Alford (2007), ihbarcılarının önemli sonuçlar elde etmesine karşın özellikle işlerinden kovulanlar başta olmak üzere ihbarcılarının çoğunun evlerini kaybedip evliliklerinin bittiğini açıklamıştır. Rothschild ve Miethe ise ihbarcılarının %69'unun işlerini kayb ettikleri ya da emekliliğe zorlandıklarını, %68'inin performanslarının olumsuz olarak nitelendirildiğini ve %64'ünün sektörde başka bir iş bulmasını engellemek için alanlarındaki diğer kurumların kara listesine alındığını ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple ihbarcılarının üçte ikisi finansal sorunlar yaşamaktadır. Bu yüzden depresyon geçirmişlerdir ve üçte ikiden fazlasının bedensel sağlığı bozulmuştur.

“ABD’de yapılan ve farklı mesleklerden bireyleri (hemşire, mühendis, sekreter, şoför, bankacı, kütüphaneci vb.) kapsayan bir çalışmada, ifşa etme davranışını sergileyenlerin %31'inin daha düşük pozisyonlara getirildiği, %44'ünün daha düşük seviyedeki farklı birimlere ya da örgütlere transfere zorlandığı ve %21'inin daha detaylı denetime tabi tutulduğu saptanmıştır. Benzer olarak Lennane çalışmasında, Avustralya’da çeşitli sektörlerde çalışan ve ifşa etme davranışı sergileyenlerin %16'sının farklı birimlere transfer edildiğini, %29'unun yaptığı işlerin diğer çalışanlara göre daha sık ve detaylı incelendiğini ve %26'sının dışlandığını tespit etmiştir. Rhoades ise, ABD’deki üniversitelerde ifşa etme davranışını sergileyenlerin %11,8'inin işten çıkarıldığını, %11,8'inin de sözleşmelerinin yenilenmediğini, %28'inin terfilerinin engellendiğini ve %51,5'inin mali kaynaklara ve fırsatlara erişiminin engellendiğini saptamıştır.” (Başol ve Karatuna, 2015: 165). Aynı şekilde McDonald ve Ahern yaptıkları çalışmada, ihbarda bulunan hemşirelerin %19'unun örgütü tarafından tehdit edilip %20'sinin izole edilmiş bir çalışma ortamına hapsedildiği ve %32'sinin dışlandığı belirtmişlerdir.

Son zamanlarda kamu ve özel sektörde ticari ve ahlaki olmayan davranışlarda %95 artış gözlenirken araştırma sonuçlarına göre çalışanlardaki hırsızlık, bilgisayar suçları, işe gelmeme, işe geç gelme veya kurum malına zarar verme oranı %75'i bulmaktadır (Serenli, 2015: 11). Whistleblowing, bazı yöneticilerin ya da çalışanların cezalandırılmasına, bazı kişilerin işsiz kalmasına ya da işletmenin kapanmasına sebep olabilir. Whistleblowing, çalışanlar açısından yeni bir direnç biçimi haline gelmiştir. Yönetim ve çalışanlar arasında devam eden ve bitmek bilmeyen bir savaş alanı olmuştur. İşgücü piyasalarındaki yeni ilişkilerin kışkırttığı mobbingçi davranışlara sanki bir mukabele oluşturmaktadır.

Whistleblowing girişiminde bulunulması için dört tane koşulun gerçekleşmesi gereklidir. Bu dört koşul şu şekilde sınıflanabilir: Zorunluluk, yakınlık, son çare ve yetenek/olanak. İfşada bulunduktan sonra önemli ve açık bir zararın önlenmesi ifşanın zorunluluk kısmıdır. Bu yüzden bu konuyla ilgili her şey değil sadece önemli konuların ortaya çıkarılması gereklidir. Yakınlık kısmına ise dedikodu ve duyumlara göre hareket etmektense birinci elden ve güvenilir kaynaktan bu konu hakkında bilgiye ulaşmak girer. Son çare olarak ifşada bulunulması gerekir. Daha öncesinde bu olayı durdurmak için işletme içinde diğer bütün yöntemler denenip sonuç vermediğinde ifşa düşünülmelidir. Yetenek/olanak açısından ise ihbarcının yanlış uygulamayı durdurabilmesi için başarı şansının olması gereklidir. Bunun için ifşacı kişi kazanmaya ve kaybetmeye sebep olabilecek faktörleri sıralanmalı ve sonuca göre ihbarda bulunup bulunmayacağına karar vermelidir (Sayğan, 2011: 22-23).

2.2. WHISTLEBLOWING TİPOLOJİSİ

Whistleblowing farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunları genelde içsel ve dışsal olarak ayırabiliriz. Onun dışında resmi ve resmi olmayan şeklinde bir sınıflamaya da tabi tutulabilir. Bir diğer sınıflandırma yöntemi olarak “aleni ihbar” ve “zımni ihbar” kavramları ortaya çıkmaktadır. Aleni ihbar, yasa dışı eylemlerin yazılı veya sözlü olarak

bildirilmesi iken, zımnî bildirim ifşacının kimliğini gizleyerek bunu bildirmesidir (Sayğan, 2011: 17). İfşacı bildirimde bulunacağında kendi ismini bildirerek ya da isim belirtmeden (anonim) ihbarda bulunabilir. İsim belirttiğinde kişi bu durumu kendi gerçek ismi ile ihbar eder. Fakat isim belirtmeden yapılan ifşada ifşacı isim vermeden ya da rumuz kullanarak ihbarda bulunmaktadır. Bunun sebebi ihbarcıya yönelik misilleme ve intikam davranışlarıdır. Bu davranışlardan dolayı, çalışan, kimliğini açıklamaktan kaçınmaktadır. 20. 09. 2011- 13.07.2015 tarihleri arasında BİMER'e yapılan toplam 203.912 başvurunun %54'ü yani 110.835 tanesi kimlik bilgileri saklanarak yapılmıştır (Candan ve Kaya, 2015: 311). İhbar sürecinde ihbarcı kendisinin ihbarda bulunduğu duyurulmasını istemediği sürece ihbarcının kimliği deşifre edilmemelidir. Örgüt içerisinde ihbarcının kimliğinin gizlenmesi, ihbarda bulunma davranışını artıracaktır.

Park ve arkadaşları (2008) ifşa etme türlerini sınıflandırırken resmi whistleblowing ve resmi olmayan whistleblowing şeklinde bir ayırmda bulunmuşlardır. Bunları da kendi içinde isimli ya da isimsiz, iç ya da dış ihbar şeklinde ayırmışlardır. Bu Tablo 1'de ihbar etmenin boyutları gösterilmiştir.

Tablo 1: Whistleblowing Tipolojisi

Whistleblowing	Resmi	İsimsiz	İç
			Dış
		İsimli	İç
			Dış
	Resmi Olmayan	İsimsiz	İç
			Dış
		İsimli	İç
			Dış

Kaynak: Park vd., 2008: 18.

2.2.1. Resmi Whistleblowing

Örgütte meydana gelen yasadışı durumların örgütün belirlediği iletişim kuralları ve kanalları ile ihbar edilmesine resmi ifşa denir. Resmi ifşa, kurumsal bir şekilde yanlış bildirmektir. Burada ihbarcı, yanlış örgütün belirlediği iletişim kanalları aracılığıyla örgütün belirlediği kurallara göre rapor eder. İhbar yapılırken standart iletişim yolları ya da resmi örgütsel protokol izlenir. Bazı yerlerde resmi ihbar “yetkili ihbarcılık” olarak da adlandırılır (Toker Gökçe, 2014: 266).

2.2.2. Resmi Olmayan Whistleblowing

İfşacının örgütte fark ettiği yasa dışı durumu kendisine yakın gördüğü ya da güvendiği birilerine bildirmesine resmi olmayan ifşa denir. Bu ihbar türü bazı yerlerde “yetkisiz ihbarcılık” olarak da adlandırılır.

2.3. WHISTLEBLOWING YAPILMASI GEREKEN DURUMLAR

Bir ihbarın whistleblowing sayılması için yapılan eylemin yasalara ve ahlaka aykırı olması zorunludur. “Whistleblower’lığa konu olan eylemler; gereksiz zarar verme, insan haklarını ihlal, yasal olmayan işlemler, örgütsel amaçlara aykırılık gibi nedenlerle ve tamamen etik amaçlarla ilgili olmalıdır.” (Özler vd., 2010: 186). Özetleyecek olursak insan ve çevre sağlığı, işletme içinde karşılaşılan mobbing,

sahtekârlık, çevreye zarar verme, insan sağlığına zararlı ürünler üretme gibi faaliyetlerin işletme çalışanları tarafından açığa çıkarılması gerekmektedir. İhbar davranışının iyi bir sonuç yaratması ihbarın yerindeliği kadar, örgüt içerisindeki iletişim kanallarının etkinliğine ve yönetimin ihbara karşı duyarlılığına bağlıdır. Yönetimin örtük onay verdiği yanlış uygulamalar ihbar edilirse sonuç alınması pek mümkün değildir. İhbar genelde şu durumlarda yapılmalıdır:

- Sahtekârlık, hırsızlık gibi suçlarda,
- Irk, milliyet, din, cinsiyet gibi ayrımcılık yapılan durumlarda,
- Yasalara, devlet politikasına, yasal düzenlemelere, ahlaki değerlere, terbiyeye ve etik kurallarına aykırı ise,
- Toplumun sağlığını ya da güvenliğini tehlikeye sokan bir durum varsa.

Brown, ihbarla ilgili bildirilmesi gereken davranışları 7 kategoriye ayırmıştır (Brown, 2008: 14). “Bunlar:

1. Maddi kazanç için suistimal (rüşvet, yolsuzluk ve hırsızlık dâhil),
2. Çıkar çatışması,
3. Uygunsuz ve profesyonel olmayan davranışlar (resmi görevi kötüye kullanma dâhil),
4. Kusurlu idare (ehliyetsizlik ve ihmal dâhil),
5. Kaynak israfı ve kötü yönetim,
6. Adaleti saptırma,
7. Personel veya işyeri şikâyetleri” (Çiğdem, 2013: 96-97).

İhbar kapsamına giren eylemleri daha da açarsak şu şekilde sıralayabiliriz: Şirketin varlıklarını çalmak, muhasebe kayıtlarında hile yapmak, rüşvet vermek, rüşvet almak, işletmedeki önemli verileri şahsi çıkar elde etmek için işletme dışına çıkarmak, denetimde ihmal, kara para aklamak, kaynakları boşa harcamak, etik ihlallerini bildirmemek, hediye almak, kişisel çıkarı için pozisyonunu kullanmak, üretilen ürünlerde sağlığa zararlı malzeme kullanılıp saklanması, ameliyatlarda ölüm oranı yüksek iken konunun üzerine gidilmemesi, işyerinde gizlenen suçlar, insan haklarının ihlal edilmesi, taciz, şiddet, işletmenin çevreyi kirlettiğine dair bilgilerin saklanması v.b. (Candan ve Kaya, 2015: 309). Kısacası kamu yararını sağlayacak her türlü bilgi bu

kapsamda değerlendirilebilir. Burada söz konusu olan eylemin türü ile çalışanın ihbarda bulunmaya karar vermesi arasında önemli bir ilişki vardır. Near ve Micelli, potansiyel ihbarcının ihbarda bulunurken şu iki şeye dikkat etmesi gerektiğini vurgulamıştır: Elindeki bilgilerin sağlam bir temele dayanması ve bilgiyi nereye ulaştıracağı.

2.4. WHISTLEBLOWING DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İhbarda bulunacak biri kendisine şu soruları sormaktadır: “Bu durumu söylediğimde insanlar beni dinler mi? Bunu açıklamam kariyerimi olumsuz etkiler mi? Arkadaşlarım ve toplum bunu açıkladıktan sonra nasıl tepki verecek? Adımı işpiyoncuya çıkarırlar mı? Bu durumu kime söylemeliyim? Bu durumu nasıl söylemeliyim?” (Aktan, 2006: 8). Tüm bu soruları kendine sorduktan sonra ihbarcı, bir işçi olarak ya da bir vatandaş olarak hareket etme çelişkisi arasında kalır. Bu sırada ihbarcı, bu çelişkinin içinde bir birey olarak var olmadığını, bu olaya dâhil olmadığını ya da herhangi biri olduğunu düşünüp yanlış uygulamaları önemsemeyebilir (Bouville, 2007: 4). Bunun sonucunda da ihbarda bulunmamayı düşünebilir. Ülkemizde “nasılsa biri yapar” düşüncesi çoğu alanda hâkimdir. İhbar davranışı söz konusu olduğunda insanların bunu düşünüp ihbarda bulunmama ihtimalleri de vardır. İhbar sürecinde ihbarcı, yanlış uygulamayı yapan kişiye ya da kuruma duyduğu sadakat sonucunda iş arkadaşını ele vermeyebilir. O kişinin işsiz kalmasına sebep olmak istemeyebilir. Olayı işletme dışına taşıdığına da işletmenin imajının zedeleneceğini bildiği için vazgeçebilir. İhbar sürecinde ihbarcının kafasındaki temel soru şudur: “Vicdani rahatlama mı yoksa arkadaşına karşı suçluluk duygusu mu?” İhbarcı bu çelişki içinde ihbar davranışında bulunmaya ya da bulunmamaya karar verebilir. Burada tercihte bulunurken ya suça ortak olup itaat etmeyi seçer ya da oldukça riskli bile olsa bu davranışa meydan okuyup ihbarda bulunmayı tercih eder (Ray, 2006: 443). Birey burada bir diğer çatışma daha yaşar. Bu çatışma, örgütüne ve iş arkadaşlarına olan sorumluluğu ve sadakati ile devletine karşı hissettiği sadakat ve sorumluluk çatışmasıdır (Vadera vd., 2009: 566).

Toker Gökçe'ye (2014: 263) göre ihbarda bulunmaya karar verirken çalışanın kendisine sorması gereken dört soru vardır. İlk olarak çalışan kendisine “karşılaştığım eylem yanlış mı?” sorusunu yöneltir. Eğer buna cevabı olumlu ise “müdahaleye gerek var mı?” diye kendisine sorar. Buna da olumlu cevap verirse “sorumlu muyum?” diye sorar. Bu soruya da cevabı olumlu ise “hangi yol?” diye sorar ve bu soruyu sorduğunda ihbarda bulduktan sonra karşılaşıcağı ceza ve ödülün hesabını yapar ve ona göre harekete geçmeye karar verir. Buradaki kişinin kendine sorduğu dört sorudan herhangi birine bile olumsuz cevap vermesi durumunda kişi harekete geçmeyecektir.

Near ve Miceli (1985: 2) ihbarın dört ögeden oluşan bir süreç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu dört öge ihbarcı, şikâyet, şikâyetin yapıldığı birim ve şikâyetin bildirildiği kamu örgütü olarak sıralanabilir. Apaza ve Chang (2011: 114) ise ihbarcılığı beş faktörün etkilediğini söylemiştir. Bunlar ihbarcılık tipi, medyanın rolü, kanıtların belgelendirilmesi, intikam veya misilleme durumu ve yasal korumadır. Araştırmalara göre bu faktörlerin varlığı ya da yokluğu bütün ülkelerde benzer etkilere sebep olmaktadır.

Vadera vd. (2009) çalışmasında ifşa davranışını etkileyen faktörleri bireysel faktörler ve durumsal faktörler olarak iki gruba ayırmıştır. Bireysel faktörlerin içinde örgütsel pozisyon, iş performansı, ücret düzeyi, değerler, cinsiyet, eğitim, yaş, iş tatmini, kıdem, işe bağlılık, ücret tatmini, kişisel erdem ve örgütsel bağlılık yer almaktadır. Belki buna kişilik özellikleri de eklenebilir. İfşa davranışını etkileyen faktörlerden bireysel faktörler içinde örgütsel bağlılığın yer alması, örgütsel bağlılıktan ifşa davranışının etkilendiğini açıkça göstermektedir. Burada bahsedilen durumsal faktörlerin içinde ise örgütsel adalet, algılanan destek, örgütsel kültür, örgütsel performans, örgüt iklimi, örgütsel kaynaklar, çalışılan kurumun özel ya da kamu sektörü olması, yanlış uygulamanın türü ve ciddiyeti yer almaktadır. Benzer şekilde Seifert (2006), ihbar davranışını durumsal ve çevresel faktörlerin etkilediğini bulmuştur. Buna göre ihbarcıyı etkileyen üç faktör vardır. Bunlar, kişisel faktörler, durumsal faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

Kişisel faktörler, çalışanın iş doyumunu, örgüte bağlılığı ve ahlaki değerlere bağlılığı ile ilgili değişkendir (Toker Gökçe, 2014: 264). Kişisel faktörler açısından ihbarcının özellikleri şu şekildedir: Belirsizliğe toleransı olmayan, genellikle yaşlı, uzun yıllardır

aynı departmanda çalışan, genellikle yaşlı ve erkek çalışanlardır. Bunlar genellikle evlidir ve iş yerindeki performansları mükemmeldir. İyi eğitimidirler. Örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri yüksek olup örgütün yüksek basamaklarında bulunurlar. Yüksek derecede ahlaki değerlere sahiptirler ve ahlaki açıdan çok duyarlı kişilerdir. Bu kişiler görevlerini tam manasıyla örgütün istediği şekilde yaptıklarına inanırlar ve çalıştıkları örgüte bağlıdırlar (Uyar ve Yelgen, 2015: 93).

Durumsal faktörler açısından bakıldığında ihbarcı yanlış uygulamaların farkındadır ve bu uygulamaların iş arkadaşlarına ve topluma zarar verdiğini fark ettiğinde harekete geçmeye hazırdır. Durumsal faktörler oluşuktan sonra ihbarcının desteklenip cesaretlenmesiyle yanlış uygulamaların raporlanması daha çok artacaktır (Uyar ve Yelgen, 2015: 93). Çünkü bu faktörlerde yanlış eylemin türü, eylemin kayıtlara geçip geçmediği, yapılan bu yanlış eyleme tanık olunup olunmadığı, diğer çalışanların da bu eylemin yanlış olduğu konusunda ihbarcıyla aynı fikirde olup olmaması, yanlış eylemin bilgisinin dış otoritelere ulaştırılıp ulaştırılmadığı, diğer çalışanların ihbarcıya destek verip vermediği ihbarın yapılmasını etkileyen faktörlerdir (Toker Gökçe, 2014: 264).

Örgütsel faktörler çalışanın ihbarda bulunmaya karar vermesinde çok önemli rol oynamaktadır. Çalışan, yapılan yanlış eylemden örgütün mağdur olduğuna veya örgütün bu eylemden faydalandığına inanması çalışanın ihbar davranışını şekillendirecektir. Burada örgüt kültürü çok etkin bir rol oynamaktadır. Eğer yanlış eylem sonucu örgüt kültürü zarar göreceyse örgütün ihbarcıya misilleme yapma ihtimali azalmaktadır. Bu durumda örgüt ihbarcıyı örgütün zarar görmesini engellemeye çalışan bir “yardımcı” olarak görmektedir. Bunun için de örgütte ihbarı destekleyen bir örgüt iklimi olmalıdır. Bürokrasi az olmalıdır. Burada örgütün ihbarı sahiplenme düzeyini diğer çalışanların, yönetimin ve ihbarda bulunan yetkilinin ihbarcıya ve yanlış eyleme yönelik algısı etkilemektedir. İhbarı destekleyen bir örgüt iklimi, yanlış davranışları kabul etmeyip bu tür davranışların ihbar edilmesini teşvik etmektedir. Bu yüzden örgüt ihbarcıya misilleme yapmaz ve ihbarcıyı cezalandırmaz. Bu şekildeki bir örgüt ikliminde bürokrasi azdır ve bu yüzden örgütün yapısını korumak için önlemler alır, resmi şikâyet çözüm kanallarının bulundurur ve ihbarcıyı koruma garantisi verir ve bunu ilan eder. Bu yüzden bu tür örgüt iklimi ihbarcının içsel ihbarda bulunmasına yardımcı olmaktadır.

Çünkü burada örgüt içinde destekleyici bir örgüt kültürü vardır ve etik değerler yüksek derecede önemsenmektedir. Bu tür örgütlerde ihbarların bildirileceği bir ofis vardır ve ihbarla ilgili politikaları bulunmaktadır. Bu cins örgütte yönetim tarzı katılımcıdır ve ihbarcıya karşı misilleme uygulanmamaktadır. İhbarcılarının ahlaki değerleri fazla olduğu için yanlış bir uygulamayı bildirme istekleri de fazladır. Bu yüzden bu kişiler örgütsel misillemeye direnç gösterebilirler. Örgüt içinde ihbarcı ödüllendirilir ve kanunla korunursa hiç kuşkusuz ihbar davranışı örgüt içerisinde kalacaktır (Toker Gökçe, 2014: 264).

Araştırmalara göre, dışa dönük ve uzlaşmacı kişiliği olanlar, daha yüksek ihbar eğilimine sahiptir. Keza, bazı araştırmalar, kadınların erkeklere göre daha fazla ihbarda bulunmaya yatkın olduğunu söylemektedir. Kıdemi fazla olanların ve yaşlı çalışanların ihbar etme eğilimlerinin de yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca, yönetime güvenen, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek olan çalışanların da ihbar eğilimi yüksektir. Eğer yapılan yanlışlığın ciddiyeti daha büyük ise ihbar eğilimi de yüksek olmaktadır (Candan ve Kaya, 2015: 312).

King (1999), olumsuz durumları ihbar etme davranışını örgüt içi iletişimin etkinliğinin etkilediğini öne sürmüştür. Buna göre etkin örgüt içi iletişim olan kurumlarda birey, içsel ihbarı tercih ederken, eksik örgüt içi iletişim çalışanları dışsal ihbara yönelir.

Başol ve Karatuna (2015: 48), yaptıkları çalışmada, çalışanları psikolojik baskıya maruz bırakan, sıkı denetim altına alan ya da tehdit edilme korkusunu çoğaltan örgütlerde çalışanların yasadışı olayla ilgili sessiz kalma ya da dışsal ihbarı tercih etme düzeylerinin arttığını saptamışlardır. Buna mukabil, ifşa etme durumunda ifşacının örgüt tarafından ödüllendirilip desteklenme beklentisi arttıkça içsel ihbar etme olasılığının arttığı bulunmuştur.

Hassink, Vries ve Bolle (2007: 29-30) ise yaptıkları çalışmalarla ihbar davranışını beş temel faktörün etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Aşağıda bu beş faktörü açıklamaya çalışacağız.

2.4.1. Psikolojik Faktörler

Örgütsel bağlılık ve sadakatle bağlantılı olan psikolojik faktörlere göre, çalışan, işletmesine daha sadık ise örgütteki yanlış durumları yetkililere daha çok bildirme eğilimindedir. Aidiyet duygusu güçlü çalışanların örgütlerini sahiplenme eğilimi kuvvetlidir. Bu da onları yanlışları düzeltme, örgütü iyileştirme gayretine iter (Hassink vd., 2007: 29).

2.4.2. Kültürel Ve Etik Faktörler

Her kültürün yapısı farklıdır. Her kültüre göre ihbar konusundaki algı da farklı olur. Keenan'ın 2007 yılında yaptığı çalışma, kültürün ihbar davranışını etkilediğini göstermiştir. Bu çalışmaya göre, Asya ülkesi olan Japonya ve Çin gibi devletler, Amerika gibi Batılılara kıyasla daha fazla ihbar davranışı göstermektedir. Bunun sebebi ise kolektivizmden kaynaklanmaktadır. Çünkü kolektivizmde örgüt çıkarları kişisel çıkarların üzerindedir (Hassink vd., 2007: 29-30).

2.4.3. Yapısal-Kurumsal Faktörler

Bu faktörler ihbarla ilgili yasal düzenlemeleri ve bu konuyla ilgili politikaları içerir. Buna göre, eğer yasal çerçeve ihbarı koruyup kolaylaştırıyorsa ve örgüt ihbar davranışını destekleyen bir politika oluşturursa insanlar daha fazla ihbarda bulunabilecektir (Hassink vd., 2007: 30).

2.4.4. Misilleme / İntikam

Bireyin misilleme davranışıyla karşılaşmaktan korkması, ihbar davranışında bulunmasına engel olabilmektedir. Eğer çalışan, yanlış bir uygulamayı ihbar ettiğinde örgütünden sert bir ceza alırsa ihbar davranışında bulunmayacaktır (Hassink vd., 2007: 30).

2.4.5. Yanlış Uygulamaların Türü

Örgütte yapılan yanlış uygulamaların türü ve önemi, bu davranışın ihbar edilmesini etkileyen bir diğer faktördür. Yanlış uygulamanın ciddiyet derecesine göre çalışan kişi ihbarda bulunmaya karar verecektir. Toplumun değer yargılarına aykırılık düzeyi yanlış ve/veya yasa dışı faaliyetlerin ihbarını etkiler (Hassink vd., 2007: 30).

2.5. WHISTLEBLOWING TÜRLERİ

“Örgütlerde meydana gelen yasadışı ya da etik dışı davranış ve durumların ortaya çıkarılması son derece güç, ancak bir o kadar da önemli bir durumdur. Elbette ki örgütlerde yasadışı veya etik dışı uygulamaları, kamuoyuna kıyasla daha iyi bilen ve tanık olan örgütün çalışanlarıdır.” (Başol ve Karatuna, 2015: 158). Bu yüzden bu etik veya yasadışı uygulamaları işletmenin çalışanlarından başkasının bildirme ihtimali

oldukça düşüktür ve işletme çalışanlarına büyük bir görev düşmektedir. Örgütler de örgütsel hesap verebilirliği ve bireysel sorumluluğu teşvik etmek için ihbar davranışını temel bir araç olarak görmelidir (Candan ve Kaya, 2015: 324). Çünkü ihbar, hesap verebilirliğin ve devletin şeffaflaştırılmasının geliştirilmesi için önemli bir araçtır (Uyar ve Yelgen, 2015: 94). Micelli ve Near, ihbarın içsel ve dışsal olarak iki türü olduğunu belirtmişlerdir. Yetkililere yanlışlığın bildirilmesinin dışında, informel yolla dedikodu olarak bu durumu yaymak da bir çeşit ihbardır.

İhbar süreci genel olarak şu üç faktör açısından incelenmiştir:

- a) Yanlış davranış rapor etmede bireysel çıkarlar ve algılanan maliyet akıl süzgecinden geçirilir,
- b) Diğerlerine karşı algılanan sorumluluk sosyal açıdan irdelenir,
- c) Kendi örgütüne olan bağlılığının seviyesi sadakat açısından ifade edilir.

İhbarda bulunma sürecine gidildiğinde genel olarak şu aşamalardan geçilir: Potansiyel ihbarcı, yasa dışı davranışları fark eder. Bu konuyla ilgili incelemelerini arkadaş ve ailesiyle konuşur. Eğer bu konuyla ilgili tatmin edici çözümler bulamaz ve başkalarının desteğini elde edemezse harekete geçmeye karar verir. Harekete geçme davranışı örgüt içinde olur. Önce bu durumu üst makama ya da bu duruma bakan kişi veya departmana bildirir. Eğer iyi sonuç alınır ihbar süreci sonlanır. Ama örgüt içinde iyi sonuç alınmaz ise, örgüt dışından birine ya da bir üst/yetkili kuruma durum bildirilir (Uyar ve Yelgen, 2015: 90). Örgüt dışındaki bu yetkililer, duruma müdahale edip bu durumu düzeltirler. Kısaca birey bu süreçte pasif bir gözlemci iken, ihbarcı olmaya karar verme sonrasında yanlışlığı yetkililere bildiren aktif bir insan konumuna gelmeye karar verir. Burada birey, kamudan gelecek olumsuz tepkilere rağmen kamunun çıkarını düşünüp harekete geçer.

“Gorta ve Forell, çalışanların yanlış eylemler konusundaki sorumluluklarını dört şekilde sınıflandırmıştır: Hiçbir şey yapmamak, diğer çalışanlarla konuşmak ve içsel veya dışsal olarak raporlamak.” (Eren ve Orhan, 2013: 460). Park, Rehg ve Lee (2005) ise ihbar durumunda üç seçenek olduğunu ileri sürer. Bunlardan biri, çalışanın sessiz kalıp olayı görmezden gelmesi ve iş yerinde çalışmaya devam etmesidir. İhbarcının diğer seçeneği olayı iş yerinde çözmeye çalışıp içsel ihbarda bulunmasıdır. Son seçenek

ise çalışanın dışsal ihbarda bulunmasıdır. Rothschild ve Miethe (1999: 126) yaptıkları araştırmada yapılan ihbarlar sonucunda olan değişimleri belirtmişlerdir. Buna göre dışsal ihbarların %44'ünün, içsel ihbarların %27'sinin olumlu bir değişime sebep olduğu gösterilmiştir. Buradan hareketle dışsal ihbarın daha etkin olduğunu söyleyebiliriz. Fakat dışsal ihbar sonucunda ihbarcıya yönelik intikam saldırıları daha şiddetli olmaktadır.

“Son zamanlarda Sağlık Bakanlığı'nın ambalajlarındaki ifadelerden farklı olarak üretim yapan firmaları kamuoyuna ilan etmesi ve yine helal gıda sertifikası veren GİMDES'in yaptığı denetlemelerde üretimdeki aksaklık üzerine sertifikayı iptal etmesi ve duyurması” (Serenli, 2015: 5) ihbarların otoriteler tarafından düzeltici bir enformasyon olarak değerlendirilmesi halinde başarılı sonuçlar alınabileceğini gösteren iyi birer örnek olarak sayılabilir.

Son zamanlarda tüm dünyada kullanılan ihbar kanalı Wikileaks adlı web sitesidir. Julian Assange tarafından kurulan Wikileaks sitesi ihbarcıların informel grup oluşturdukları bir platform olarak düşünülebilir. Wikileaks, dünyanın en çok korkulan ve tartışılan sitesidir. Her gün yaklaşık 500 bin kişi sayfayı ziyaret etmektedir. Bu sitenin amacı gizli kalmış belgeleri, görüntüleri ve dokümanları kamuoyuna duyurmaktır (Uyar ve Yelgen, 2015: 100).

Ancak, bu aşamada ihbar davranışı ile şayia arasındaki önemli farka dikkat etmek gerekir. Şayia, asılsız bir haber yayıp yanılarak toplumun kışkırtılmasıdır. Psikolojik savaş aracı olarak kullanılır. Bu yoldan siyasal, ekonomik ve sosyal sonuçlar alınması mümkündür. Kurumların ve kişilerin itibarsızlaştırılmasında da şayia etkinlikle kullanılabilir. Wikileaks'in de bu amaçla kullanıldığı değerlendirilmektedir (Atılgan, 2015-1016 Sosyal Politika ve Sosyal Koruma ders notları).

Whistleblowing türlerini üç gruba ayırmak daha doğru görünmektedir. Bu yüzden burada ihbar türlerini sessiz kalma, içsel ihbar ve dışsal ihbar olarak sıralanmıştır. Aşağıda bu üç tür detaylıca anlatılmıştır.

2.5.1. Sessiz Kalmak

İhbar sürecinde çalışan, örgüt içindeki yanlış eylemleri görüp bilmekte, fakat bu durumu yetkililere bildirmekten kaçınmaktadır. Çalışan hiçbir şey yapmamayı tercih etmektedir. Türk toplumunda kullanılan “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” atasözü ihbar davranışının sessiz kalma boyutunu gayet iyi açıklamaktadır. İnsanlar genel olarak başkalarının kendisi hakkında ne düşüneceğinden endişelendiği için ihbar davranışında bulunmamayı seçebilir. Ayrıca ispiyoncu damgası yiyip iş arkadaşları tarafından suçlanmak ve dışlanmak istemediği için, birey yanlış uygulamalara göz yummayı tercih edebilir. Kişinin sessiz kalmasının en önemli sebebi, örgütlerinin bu yanlışlığın bildirilmesinden memnun olmayacağını düşünmesidir. Toker Gökçe'nin (2013a: 164) belirttiği gibi iş yerinde bireysel ya da örgütsel yanlışlıkları fark eden çalışanların %44'ü bu durumu kimseye bildirmeyip sessiz kalmayı tercih etmektedir.

“1984 yılında 8500 çalışan üzerinde yapılan bir uygulama/anket araştırması nihayetinde susmayı tercih edenlerin, whistleblowingin sahip olduğu tehlikelerden dolayı sessiz kaldıkları sonucuna varılabilmektedir. Çalışanlar kariyerlerini tehlikeye atmak istemediklerinden dolayı, susmayı tercih etmektedirler. Söyleseler dahi kendilerini koruyacak ya da koruma altına alacak herhangi bir şirket politikası, örgüt düzeni veya yasal düzenleme olmadığından dolayı whistleblower olmayı tercih etmemektedir.” (Sayğan ve Bedük, 2011: 18).

Bir bireyin yanlış uygulamalara karşı sessiz kalmasının bir diğer nedeni ise, yetkililere bu yanlış uygulamayı bildirdiğinde ilgili kişilerin herhangi bir düzeltme girişiminde bulunacaklarına inanamamasıdır (Başol ve Karatuna, 2015: 160). Ayrıca bu tür uygulamaları örgüt içinde kime bildireceğini bilememek de sessiz kalmaya sebep olabilir. Üst yönetimin misilleme yapacağından korkmak, isminin gizlenmeyeceğine inanmak, başkasının bu durumu ihbar edeceğini düşünmek de sessiz kalmaya iten diğer sebeplerdir (Uyar ve Yelgen, 2015: 92-93). Ayrıca çalışan, hangi davranışın yasadışı, ahlak dışı ve hileli olduğunu anlamayabilir. Sonuçta herkesin ahlak algısı ve hile ile ilgili bilgisi farklı olduğu için, birine ahlak dışı gelen bir davranış başka birine normal bir

davranış olarak görünebilir. Bu yüzden kişi ihbarda bulunmayı gerekli görmeyip sessiz kalma davranışını benimsemiş olmaktadır.

Sessiz kalmanın başka önemli sebepleri de olabilir: Personel, yönetimin yetkinliğine inanmıyorsa, yöneticilerin iyiniyetine inansa dahi, “nasılsa bir şey değişmeyecek” kanaatiyle, adeta istemeye istemeye sessiz kalabilir (Serenli, 2015: 11). Ayrıca, yasadışı eylemler örgütlerde tek bir kişinin yapabileceği şeyler değildir. Eylemin niteliğine göre birden fazla kişi eylemde ortaklaşır. Bu da ifşa davranışında bulunacak kişinin örgüt içerisinde informel bir grupla mücadeleyi göze almasını gerektirir. Yine, kayırmacılık örgütlerdeki yasa yahut etik dışı davranışlarla mücadeleyi, yani ifşa davranışını engelleyebilir, ifşacıyı vazgeçirebilir (ACFE, 2016: 30).

2.5.2. İçsel Whistleblowing

Kurum içi bir kontrol mekanizması olan içsel ihbar, yasa dışı ve ahlak dışı olayı iş yerinde bir üst kuruma ya da yetkili kişiye bildirmektir. Burada yetkili kişi ihbarcıdan aldığı bilgiyi önemseyip bu sorunu çözmeye çalıştığında bu durum örgüt içinde son bulur. Çalışan, bunu kendi amirine bildirdiği halde sonuç alamazsa amirinin bir üstüne gidip ifşada bulunabilir. Olayın sona erdirilmesi amacıyla örgüt içinde yapılan raporlamaların hepsi içsel ihbardır. Örgütte yapılan yasa dışı uygulamaların örgüt içine bildirilmesi, bu usulsüzlüklere müdahale edilmesi ve önlem alınabilmesi açısından önemli ve gerekli bir davranıştır. Bu yüzden içsel ihbarda bulunmak, işletme açısından olumlu sonuç doğuracaktır. İçsel ihbar kanalını kullanan ihbarcı, örgüte bağlılığına zarar verici bir davranışta bulunmamaktadır. Aksine yanlışın düzeltilmesi için örgütüne bir şans vermektedir (Çiğdem, 2013: 98). İçsel whistleblowing yapıldığında sorun işletme içinde çözüme kavuşacağı için işletmenin imajı zedelenmez ve ekonomik kayıplar azaltılmış olur. Çalışanların “umut” hissi çalışanı içsel ihbara yönlendirir. Çalışan bir şekilde ihbarda bulunurken bu davranışların kendi ihbarından sonra düzeleceğini umut eder (Serenli, 2015: 5). Eğer sorun işletme içinde gerekli mercilere ulaştırıldığı halde

çözülüyorsa, ya da üst yönetimin de bu işin içinde olduğu düşünülüyorsa dışsal bildirimde bulunulmalıdır. Fakat işletme içindeki yetkililere duyurulmadan dışsal bildirimde bulunulması doğru değildir. Bu noktada ihbarcı bir çıkmaza düşecektir. Ya örgütünü gammazlayan bir kişi olarak görülecek, yahut da yasa/etik dışı işlerle müdahale etmeyen yönetimin dikkatini kendi üzerine olumsuz çağrışımlarla çekecektir. Araştırmalara göre çoğu ihbarcı ilk olarak içsel ihbar yöntemini tercih etmektedir. İngiltere’de yapılan bir çalışmada çalışanların çoğunun içsel ihbar yöntemini seçtiği ortaya çıkartılmıştır. Ancak bu ihbarların sadece %60’ının yönetim tarafından yanıtlandığı tespit edilmiştir. Çalışanların yaklaşık tamamı, ihbar ettiği durumla ilgili herhangi bir işlem yapılmayacağına inanmaktadırlar (Bowal, 2013: 24).

Son zamanlarda sosyal medyanın etkinliğinin artmasından dolayı insanlar bu tür sorunları sosyal medya üzerinden dile getirmektedir. Sosyal medya üzerinden bu ihbar yapılmadan önce, olayı işletme içinde çözmeye çalışmanın en mantıklı ve ekonomik olarak en az kayıp verilen yöntem olduğu açıktır. Ayrıca işletmeler içsel ihbarı bir tür iç denetim mekanizması olarak düşünmelidir. Örgütlerdeki olumsuz davranışları ortaya çıkaran ve olası tehlikeler konusunda örgütü uyaran bir mekanizma olarak düşünülmelidir (Başol ve Karatuna, 2015: 166). Bu şekilde ihbar mekanizması sayesinde işyerindeki uygulama ve stratejiler gözden geçirilecek ve mal ve hizmet kalitesinin artmasına imkân tanınmış olacaktır. İçsel ihbar, işyerindeki yolsuzlukların önlenmesi, işletmenin kanunlara uygun hareket etmesinin sağlanması, şirket hilelerinin tespit edilmesi ve şirketin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar (Çiğdem, 2013: 105). İçsel ihbarın yaygınlaştırılması için üst yönetim “açık kapı” politikası uygulamalıdır. Üst yönetim, kurum içinde çalışanların ihbarını alacak bir birim oluşturabilir. Bu şekilde her çalışan iş arkadaşını denetleme görevini de üstlenmiş olur. İşletmelerde yetkililerin içsel ihbarda bulunan ihbarcıya mobbing uygulamak, ihbarcıyı işten çıkarmak gibi uygulamalarda bulunmasının onu dışsal ihbara iteceği ve daha büyük kayıpların olacağı unutulmamalıdır. Bu yüzden mümkün olduğunca içsel ihbarı teşvik edecek uygulamalara geçilmesi hayati önem taşımaktadır. Aksine, yasa/etik dışı uygulamalara göz yumup olayı örtbas etmeye çalışmak, işletmeyi daha zor durumlara düşürecektir.

2.5.3. Dışsal Whistleblowing

Dışsal ihbar, çalışanın iş yerinde olan yasa dışı ve ahlak dışı faaliyeti iş yerindeki yetkililere duyurmak için elinden gelen tüm çabayı gösterdikten sonra, bir sonuç alınmazsa olayı devlete, siyasi yetkililere, polise, adli makamlara, meslek odalarına ya da basına açıklamasıdır (Çiğdem, 2013: 98). Çalışandaki “öfke” hissi çalışanı dışsal ihbara yöneltir (Serenli, 2015: 5). Eğer çalışan içsel ihbarda bulunduğu halde sonuç alamazsa ya da üst yönetimin de bu işin içinde olduğuna inanıyorsa veya üst yönetime karşı korku duyuyorsa, çalışanın dışsal ihbarı tercih etme ihtimali daha yüksektir. Dışsal ihbar iyi yönetilmezse kurum açısından yıkıcı sonuçlar oluşturabilir. Yasa dışı uygulamaların örgüt dışına duyurulması ile örgütün kamuoyundaki itibarı zedelenir ve bundan dolayı örgüt finansal problemler yaşayabilir, örgütün performansı olumsuz etkilenir (Bakar, 2012: 10). İçsel bildirimde bulunmadan dışsal bildirimde bulunmak yanlış bir uygulamadır. Eğer içsel bildirimden bir sonuç alınmazsa dışsal bildirim yöntemi seçilebilir. Dışsal ihbarda bulunmaya ihbarcı zorlanamaz ve bunu yapmaya kendisi gönüllü olur. İhbarcı bu hareketiyle kurumundaki var olan düzenin ilkelerine ya da kurumsal sözleşmeye bir itirazda bulunmaz, ihbarı bu anlama gelmez. Aksine, kurumundaki temel ilkelerin ve kurumsal sözleşmenin çiğnenmesinden endişe duyduğu için bu yolu tercih eder (Çiğdem, 2013: 104-105). Dışsal ihbar, ihbarcı açısından daha riskli olduğu için örgüte bağlılığı yüksek olan birinin ihbar davranışında bulunacağı düşünülebilir.

“Bowen ve arkadaşları, işyerindeki olumsuz davranışların dış mercilere ifşa edilmesi sonucunda örgütlerin karşılaştığı finansal problemleri inceledikleri çalışmalarında, ifşa etme davranışının akabinde örgütlerin satışlarında ortalama %2,8’lik bir düşüş meydana geldiğini ve borsadaki hisselerinin de %7,3 değer kaybettiğini tespit etmiştir.” (Bowen vd., 2010: 1267). Son zamanlarda insanların karşılaştıkları yasadışı veya etik dışı davranışları direkt sosyal medya üzerinden ihbar etmeleri oldukça sıkıntılı bir durumdur. Bu şekilde yapılan ihbar ile şirketlerin ekonomisinin olumsuz etkileneceği ve dolaylı olarak da ülke ekonomisinin etkileneceği açıktır. Bu yüzden, şimdilerde yaygınlaşan sosyal medya üzerinden ihbarların

düşünülmeden yapıldığını ya da iyi niyet barındırmadığını söyleyebiliriz. Sosyal medya ihbar riskini küçültürken şayianın etkisini asimetric olarak güçlendirmektedir.

Son zamanlarda ülkemizde şeffaflığın artmasıyla oluşturulan BİMER, CİMER gibi kurumlara başvurulması dışsal ihbardır (Candan ve Kaya, 2015: 325). Dışsal ihbar, içsel ihbara göre kesin sonuç alınmasını sağlayabilir, fakat bu süreçte işletmenin imajı zedelenir ve ekonomik kayıpları artar. Bunun dışında ihbarcı, dışsal ihbar yöntemini seçtiğinde ihbarcıya yönelik misilleme davranışları da tehlikeli boyutlara ulaşacak kadar şiddetlenmektedir. İhbarcıya karşı başvurulabilecek en kolay misilleme davranışı mobbingdir. Burada ihbarcıya uygulanan mobbing davranışı şiddetlendiğinde ihbarcı mücadele etmekten vazgeçip iş yerinden ayrılabilir (Uyar ve Yelgen, 2015: 89).

2.6. İHBARCI AÇISINDAN WHISTLEBLOWINGİN TEHLİKELERİ

İçsel ihbarda da dışsal ihbarda da ihbarcı, bazı risklerle, meydan okumalarla ve problemlerle karşılaşmaktadır. İhbarcı ihbar davranışından sonra, örgütü içinde kötü muamele ve ayrımcı davranışlara maruz kalır, işten çıkarılır, yeni iş bulmada güçlük çeker, örgütüne sadakatsiz olmakla suçlanır, tehdit edilir, düşük pozisyona yerleştirilir, şantaj gibi pek çok kötü muameleyle maruz kalır. “Kaplan ve Kaliner’in çalışması ABD’de ifşa etme davranışında bulunan çalışanların örgütleri tarafından takibe alındığı, kötü performans notu ile cezalandırıldığı, konuşmalarını için tehdit edildiği, hata yapmaları için tezgâh kurulduğu, kariyer gelişimlerinin engellendiği ve işlerinden çıkarıldığını göstermiştir.” (Başol ve Karatuna, 2015: 165). İhbar sürecinde ihbarcı, kendisine yapılan bu tür davranışlardan dolayı olumsuz etkilenir. İhbarcının çalışma ortamında karşılaştığı sıkıntılar sadece işvereninden ya da yöneticiden kaynaklanmaz. İş arkadaşlarının davranışları da ihbarcıya sıkıntı yaratmaktadır. Bazı iş arkadaşları bu olayda taraf tutma yolunu tercih edebilir. Bu kişiler ihbarcıyı iş huzurunu bozmakla suçlayarak yanlış davranış sergileyen tarafın yanında yer almayı seçmektedirler.

Bazıları ihbarcıyla yan yana görünmekten çekinirler ve her şeyin farkında olmalarına rağmen üç maymunu oynamayı tercih ederler.

“Aktan (2006), ifşa etme davranışı sergileyenlerin ciddiye alınmama, tecrit edilme, suçlanma, misillemeye maruz bırakılma, işten çıkarılma, dışlanma, psikolojik şiddete maruz bırakılma, arkadaşlık ilişkilerinde bozulma ve stres yaşama gibi problemlerle karşılaştığını rapor etmiştir.” (Aktan, 2006: 8).

Çiğdem (2013: 100-101) ise ihbarcının zayıf sicil puanı ve üstesinden gelemeyeceği görevler verilmesi, kariyerine engeller konulması ya da kariyerinin yok edilmesi gibi sorunlarla karşı karşıya bırakıldığını belirtmiştir.

Çalışanlar ihbarda bulduklarında örgütlerinin ya da örgütteki iş arkadaşlarının misilleme yapacağından endişelendikleri için bu tür yasadışı uygulamaları ihbar etmeyi tercih etmeyebilirler. Araştırmalara göre ihbarcıların %90'ından fazlası kara listeye alınmakta ya da kariyerini erken yaşta sonlandırmaktadır. Ayrıca, bu kişiler toplum tarafından “aklını yitirmiş” olarak ifade edilip, bütün birikimlerini kaybetmektedirler. Çoğunlukla bu kişiler evliliklerini hatta hayatlarını dahi kaybetmektedirler (Zhang vd., 2009: 25).

Örgütlerin ihbarcıya karşı uyguladıkları mobbing çeşitli biçimlerde gelişebilmektedir. Çoğu zaman işletmeler ihbarcıyı işten çıkarmayı doğrudan yapmaz. İhbarcıyı kurumdan uzaklaştırmak için bazı yöntemler denerler. Bunlardan biri, bu kişilerin adını lekelemek için onların mesleki açıdan yetersiz olduğunu ileri sürmektir. İhbarcının her şeyine saldırıp onları hedef gösterirler. Bir diğer yöntem, ihbarcıyı ihbar ettiği konunun çözümü için görevlendirmektir. Ona bu görevi verdikten sonra onun çözüm üretmemesi için önüne engel koyarlar. Bu görevi başaramayınca da mesleki yetersizlik gerekçesiyle ihbarcı işinden atılır. Başka bir yöntemleri ise, ihbarcıyı zor duruma sokmak ve ihbarcının kendileriyle uğraşmasını sağlamaktır. Buradaki amaçları, ihbar konusunun unutulmasını sağlamaktır (Çiğdem, 2013: 100).

Türkiye’de az önce bahsedilen tehlikelere karşı ihbarcıyı koruyup hukuksal güvence altına alacak net bir hukuki ifade bulunmamaktadır. Türkiye’de tanıklık yasası bulunmaktadır fakat ihbarcılar bu kanun kapsamında korunacaklar arasına alınmamıştır. Bu kapsamda 13/04/2005 tarihli 25785 Resmi Gazete No’lu Kamu Görevlileri Etik

Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 12. Maddesinde kamu görevlilerinin yasadışı ve etikle bağdaşmayan iş ve eylemleri yetkililere bildirmesi durumunda kurum ve kuruluş amirlerinin ihbarcının kimliğini gizli tutması ve ona herhangi bir zarar gelmemesi için gerekli tedbiri alma zorunluluğu açıkça belirtilmiştir (Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (2005). T.C. Resmi Gazete, 25785, 13 Nisan 2005). Ancak bu yönetmeliğin özel kurumlarda uygulanabilme durumu şüphelidir. Bu yüzden ülkemizde ihbarcıyı koruyacak bir yasa oluşturulması gereklidir. Şu anda dünyada Japonya, Yeni Zelanda, Güney Kore, Avustralya, ABD ve Büyük Britanya gibi ülkeler ihbarcıyı yasalarla korumaktadır (Yılmaz, 2015: 74-75).

2.6.1. İhbarcılara Uygulanan Misilleme Yaklaşımları

Misilleme, yasadışı ve ahlak dışı bir faaliyeti ifşa ettiği için çalıştığı yerde ihbarcıya yönelik hoş olmayan tutumların oluşmasıdır. Misillemeler örgüt ile çalışan arasındaki anlaşmazlığı temsil eder. Misillemeler genellikle örgüt tarafından ihbarcıya cevap olarak yapılmaya başlanır ve çalışanın mutluluğunu, refahını, iyiliğini ve huzurunu tehdit edici davranışlar olarak kendini gösterir. Misilleme bir nevi örgütün ihbarcıdan öç almak için yaptığı davranışlardır denilebilir (Bakar, 2012: 31).

İhbarcı, ihbarda bulunduğu karşılaşacağı misillemelerden bazı durumlarda daha çok etkilenir. Örneğin düşük güce sahip olan ihbarcı, yüksek güce sahip olanlara kıyasla daha fazla misillemeye maruz kalmaktadır. Kadın ihbarcılarının erkek ihbarcılara göre misilleme davranışlarından daha fazla zarar gördüğü ileri sürülmektedir. Ayrıca ihbarcının çalıştığı kurumdaki statüsü yüksek ise daha az misillemeyle karşılaşır (Bakar, 2012: 31-32). Eğer olaya tanık olanlar, ihbarcının ihbarda bulunduğu faaliyeti, işinin gereği olarak yaptığını düşünürlerse ihbar davranışı onların gözünde daha fazla yasallık kazanacaktır ve ihbarcının misillemeyle karşılaşma oranı azalmaktadır. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre mali denetçilerden ihbarda bulunanların misillemeye maruz kalma

oranı %7 iken başka pozisyonlardakilerin misillemeye maruz kalma oranı %16-21 arasındadır (Bakar, 2012: 33). Misillemeyle karşılaşma açısından bir diğer faktör ise, yanlış uygulamayı yapan kişinin örgüt içindeki gücüdür. Eğer yanlış uygulamayı yapan kişinin örgüt içindeki gücü yüksek ise ihbarcının misillemeye maruz kalma ihtimali yüksektir (Bakar, 2012: 34).

İhbarcıya ihbar davranışında bulunmaması için pek çok misilleme davranışı uygulanmaktadır. GAP (Government Accountability Project) (2004c) bu misilleme yaklaşımlarını yediye ayırmıştır. Bunlar:

- Dikkatleri ihbarcıya çekmek,
- Zayıf bir sicil üretmek,
- Tehditle ihbarcıyı sessizliğe zorlamak,
- İhbarcıya mobbing uygulamak,
- Başarısızlığa zemin hazırlamak,
- Dava açmak,
- İhbarcının kariyerini yok etmektir.

Ayrı başlıklarla ifade edilse dahi, yukarıda sayılan başlıklar genellikle mobbing yöntemleri arasında yer almaktadır. Şimdi bu yöntemleri teker teker açıklayalım.

2.6.1.1. Dikkatin İhbarcıya Çekilmesi

Bu misilleme stratejisinde, yanlış uygulamayı yapan kurum ya da kişi, ihbarın konusu olan yanlış uygulama yerine ihbarcının kendisini tartışma konusu haline getirir. İhbarcının güvenilirliğine, ihbar saiklerine, güdülerine, mesleki yetkinliğine ve özel yaşamına saldırılarda bulunur. Bu aşamada yanlış uygulamayı yapanlar ihbarcının ihbar ettiği sorunları geri plana atacak her şeyi yaparlar ve asıl sorunu bu şekilde gizlemeye çalışırlar (Çiğdem, 2013: 100).

2.6.1.2. Zayıf Bir Sicil Üretmek

Burada yanlış uygulamayı yapanlar, ihbarcıyı “kronik sorunlu bir çalışan” olarak göstermek için kayıtlar oluşturmaya çalışırlar. Bu kayıtları oluşturmak, onların aylarını hatta yıllarını alsa dahi ihbarcıyı sorunlu ve yetersiz göstermek için gerçek ya da uydurma birçok iç yazışma biriktirilir. Önceden kusursuz bir sicile sahip olan ihbarcı, zamanla düşük sicil notu almaya başlar (Çiğdem, 2013: 100).

2.6.1.3. Tehditle Sessizliğe Zorlamak

Bu misilleme stratejisinde genellikle ihbarcı “bir daha bu sektörde ya da bu şehirde iş bulamazsın!” türü tehditlerle karşılaşır. İşletme ihbarcıya “beyanat verme yasağı” gerekçesi ile ihbarcının işine son verme tehdidinde bulunur. Bu şekilde ihbarcının yanlış uygulamaları açıklaması dolaylı olarak engellenir (Çiğdem, 2013: 101).

2.6.1.4. İhbarcıya Mobbing Uygulamak

Bir diğer misilleme yaklaşımı ihbarcıya mobbing uygulamaktır. Mobbing, çalışanların kendileriyle eşit düzeydeki çalışanlara, astlarına ya da üstlerine yaptıkları sistematik bir şekilde uygulanan tehdit, kötü muamele, aşağılama, şiddet gibi davranışlardır. İşyerinde mobbing olması, örgüt içinde çatışmalı ve gergin bir iklimin

oluşmasına sebep olur. Örgüt sağlığını bozar ve iş tatminini olumsuz yönde etkiler (Sayğan, 2011: 54). İhbarcıya mobbing uygulandığında, genelde ihbarcı, iş arkadaşlarından ayrı bir alanda çalışmaya zorlanır. Böylelikle ihbarcı ihbar edeceği konuyla ilgili bilgi kaynaklarından uzaklaştırılmış olur. Bunun dışında, ihbarcıya aşağılayıcı görevler vererek de mobbing uygulanabilir. Bu aşamada önce ihbarcının elindeki görevlerin bazıları alınır ve sonrasında işten atılmasına giden bir süreç başlatılır (Çiğdem, 2013: 101). İhbarcıya yapılan mobbing davranışı da whistleblowingin kapsamına girer. Çünkü mobbing davranışı da yasadışı ve ahlak dışı bir davranıştır. Bu açıdan bakıldığında, ifşa etmeden önce mobbing olabildiği gibi, ifşa davranışı sonrasında misilleme olarak da mobbing ile karşılaşılabilir (Sayğan, 2011: 56). Bu yüzden ifşa ile mobbing ilişkisi incelendiğinde mobbing, olayı hem etkileyen hem de olaydan etkilenen ögedir.

2.6.1.5. Başarısızlığa Zemin Hazırlamak

Çok yaygın uygulanan bir taktiktir. İhbarcıya altından kalkamayacağı görev ve sorumluluklar yüklenir. Bu şekilde onun başarısızlığına zemin hazırlanmış olur. Bu konudaki diğer bir taktik ise, ihbarcıyı şikâyet ettiği problemi çözmekle görevlendirmek, ama ona bu iş için gerekli yetkiyi, desteği ve kaynakları vermeyerek onun başarısız olmasını sağlamaktır (Çiğdem, 2013: 101).

2.6.1.6. Dava Açmak

İhbarcının en çok karşılaştığı misilleme yaklaşımı budur. Burada ihbarcı, sorunu açığa çıkarırken kullandığı belgeleri çalmakla ya da yasal olmayan yollarla elde etmekle suçlanıp dava edileceği konusunda tehditlerle karşılaşır (Çiğdem, 2013: 101).

2.6.1.7. İhbarcının Kariyerini Yok Etmek

Yanlış uygulamayı yapan kurumun, yeniden yapılanma gibi nedenleri bahane ederek ihbarcıyı işten çıkarması, aykırı görevlere ataması, ihbarcının eski konumuna atanma isteğinin her türlü geri çevrilmesi bu konuda uygulanan yaygın taktiklerdir. Bazen kurum ihbarcıyı işten çıkarmayı yeterli görmez ve kendi alanında bir daha çalışma ihtimalleri olmasın diye olumsuz referans verme gibi girişimlerde bulunur (Çiğdem, 2013: 101).

2.7. ETKİN İHBAR POLİTİKASI OLUŞTURULMASI İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Etkin bir ihbar politikası oluşturulması için, ihbarcı yasa dışı davranışı ihbar ettiğinin bilincinde olmalıdır. İhbarı değerlendirmesi gereken yetkililer de olaya bir sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi olarak bakmalıdır (Mercan vd., 2012: 170). Zira “Eden kurtulur, diyen kurtulmaz” sözüyle özetlendiği gibi, ihbarcı pek çok riskle karşılaşmaktadır. Bu da ihbar davranışının tereddütle karşılanmasına sebep olmaktadır. Örgütler, örgütsel açıdan ihbarcı için risk faktörlerini ve onlar için durumu kolaylaştırıcı faktörleri iyi bilmelidir. Örgütler, ihbar mekanizması için risk yönetim planı oluşturup uygulamalıdır. İhbarcı korunmalı ve yanlış uygulamaları yapan kişiler cezalandırılmalıdır (Mercan vd., 2012: 174). Genelde insanlar tarafından örgüte

sadakatsizlik olarak algılanan ihbar davranışının aslında dürüst bir davranış olduğunun insanlara benimsetilmesi gerekir.

“Bu bakımdan öncelikle, üst yönetimin samimiyet ve kararlılığını ortaya koyması, çalışanların eğitimlerle bilgilendirilmesi, çalışanların sesine kulak verecek, görüşlerini dikkate alacak bir iletişim politikası, ihbar durumunda konuyu araştırarak ve raporlayacak ombudsman sistemi, durumu ihbar edenin gizlice ödüllendirilmesi ve yasa veya etik dışı davranışta bulunanın yanına kâr kalmaması için cezalandırılması, yine ihbarcının korunması ve zarar gelmeyeceğine güven tesis edilmesi, ihbarcılık mekanizması için yazılı kurallar ve kodların olması ve son olarak da adli soruşturma süreci ve sonucunun açıkça ilan edilmesi politikaları, sağlıklı bir ihbar mekanizması için gerek şartlardır.” (Aktan, 2006: 7).

Denetim uygulamalarının etkinleştirilmesi ve ihbar sisteminin güçlendirilmesi için, örgüt içinde ihbarda bulunmakla görevli iç denetçilere ihtiyaç duyulmaktadır. İç denetim birimi önce şikâyetleri inceler ve gerekli bulduğunda adli makamların incelemesini isteyebilir. Çalışanlar, üst yönetimin ihbar etmeye destek verdiğini algılasa daha fazla ihbarda bulunabilmektedir. Ama kurumla ilgili ihbarları inceleyecek iç denetçiler kurumun bir çalışanı ise üst yönetimin hoşuna gitmeyen bilgileri yönetim kuruluna bildirdiğinde kıdem indirme ya da kovulma tehdidi ile karşılaşma ihtimalleri vardır (Uyar ve Yelgen, 2015: 96). Bu mahzuru ortadan kaldırmak için iç denetçiler yasal güvence ile korunmalıdır. Kamu çıkarını korumak için iç denetçilerin yasadışı davranışları kurum dışına bildirme görevleri tanımlanmalıdır. İhbar davranışını kurumsallaştırmak üzere, devlet genelinde sadece ihbarlarla ilgilenecek bir kurum oluşturulmalı ve iç denetçiler bu kuruma bağlı olarak ve işyerinde ihbar kurumunun bir temsilcisi olarak çalışmalıdır. Bu durumda iç denetçi ihbar ettiği kurumun bir çalışanı olmadığı için, kovulma riski ortadan kalkacak ve ihbar mekanizması daha etkin olacaktır (Uyar ve Yelgen, 2015: 96).

Bir işletmede etkin bir ihbar politikası oluşturmak için şu konulara dikkat edilmesi gerekir:

- Üst yönetimin kararlılığı,
- Eğitim,

- İletişim,
- Ombudsman bürosu,
- Kontrol ve denetim,
- Ödüllendirme,
- Cezalandırma,
- Koruma,
- Yazılı kurallar ve kodlar,
- Adil soruşturma süreci ve sonucun açıkça ilan edilmesi,
- Kamuoyuna doğru bilgi aktarma (Uyar ve Yelgen, 2015: 97-98).

Yukarıda sayılan hususlar daha iyi anlaşılması için aşağıda açıklanmıştır.

2.7.1. Üst Yönetimin Kararlılığı

İhbarcının ihbar davranışında bulunması için üst yönetime güven duyması gerekir. Çalışan, kolaylıkla üst yönetime ulaşip durumu iletebilmelidir ve üst yönetim ihbarcayı yargılayıp suçlamadan dinlemelidir. Üst yönetim, çalışanlarına ihbarla ilgili kararlı ve samimi bir politikaya sahip olduğunu göstermeli ve güven oluşturmalıdır. Kurumsal bir sorun var ise kurum bunu açık yüreklilikle kabul etmeli ve sorunun kurum içinde çözülmesi için gerekenleri yapmalıdır. Eğer sorun kurumsal değil de bir kişinin/ birilerinin hırsından kaynaklı bir sorun ise kurum olayın üstünü kapatmamalı ve sorumlu kişinin/ kişilerin bulunması ve gereken cezanın verilmesi için tutarlı ve kararlı davranmalıdır (Uyar ve Yelgen, 2015: 97).

2.7.2. Eğitim

Kurum çalışanları, yasadışı davranış ve hareketler hakkında bilgilendirilmelidir. Örgüt içinde güçlü bir etik kültürü oluşturulmalıdır. Üst yönetimin etik ve ahlaki davranışlarda bulunması sağlanmalıdır. Üst yönetim, çalışanlarına iyi örnek olacak şekilde davranmalıdır. Örgüt içinde etik kültürünün yerleşmesi için konferans ve seminerler düzenlenmelidir. Bu şekilde çalışanların etik ve ahlaki değerlere olan hassasiyeti güçlendirilmelidir (Uyar ve Yelgen, 2015: 97).

27.3. İletişim

İhbarla ilgili iletişim sürecinde dürüst, tarafsız, sempatik, yapıcı, açık ve kolay ulaşılabilir olunmalı ve saldırgan ve ilgisiz bir tutum sergilenmemelidir. Çalışanların sesine kulak verilip düzenli toplantılar yapılmalı ve bu toplantılarda çalışanların bu konudaki görüşleri alınmalıdır. Çalışanlar, ihbar davranışında bulunmaları için cesaretlendirilmelidir ve örgüte güven duymaları sağlanmalıdır. İnternet aracılığı ile kurum içinde ihbarla ilgilenecek bir e-posta hesabı açılmalıdır. Çalışanlar gördükleri yanlış uygulamaları bu e-posta adresi üzerinden bildirmelidir. Bu şekilde her çalışan, iş arkadaşını da denetlemiş olacaktır (Uyar ve Yelgen, 2015: 97).

2.7.4. Ombudsman Bürosu

Ombudsman kelimesi, temsilci ya da sözcü anlamındaki “ombuds” ile kişi anlamına gelen “man” sözcüklerinden oluşmuştur. Her ülkede farklı bir isimle anılan ombudsmanın Türkçe karşılığı olarak “Kamu Denetçisi” kavramı kullanılmaktadır. Ombudsmanlık kurumunun oluşmasında Osmanlı yönetim sisteminin önemli bir role sahip olduğu kabul edilir. Bu açıdan ombudsman sistemi, Türk kamu yönetim sistemi

için çok yabancı değildir. Türkiye’de Ombudsmanlık Kurumunun oluşturulma çabaları 1970’lere kadar uzansa da 2012 yılında yasalâşp yürürlüğe girmiştir (Efe ve Demirci, 2013: 52-57).

Ombudsmanın en çok kabul gören tanımı 1974’te Uluslararası Barolar Birliğı tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre, “Ombudsman, anayasaya, yasaya veya parlamentonun aldığı bir karara göre kurulan, parlamentoya karşı sorumlu, devlet dairelerindeki memurlar ve çalışanlar hakkındaki şikâyetleri alan, bu şikâyetler üzerine veya kendi isteğıyle harekete geçen, araştırma-soruşturma yapma, yanlışlıkların düzeltilmesi için tavsiyelerde bulunma, rapor hazırlama yetkisine sahip, bağımsız bir dairedir.” (Efe ve Demirci, 2013: 51-52). Ombudsmanlık kurumunun bağımsız bir statüye sahip olması gereklidir. Ombudsman kendisini seçen yasama organına karşı da bağımsız olmalıdır. Ombudsmanlık, devlet ile halk arasında bir arabulucu rolü üstlenmektedir. Kamu denetçisi olarak şikâyetleri dinleme, inceleme, araştırma ve soruşturma yapmaktadır. Şikâyetle ilgili sonucu ilgililere ve kamuoyuna duyurmaktan sorumludur. Ombudsmanın görevleri, kamu görevlilerinin eğitilmesi, toplum nezdindeki itibarından aldığı güçle kamu idarecilerinin hak ihlali yapmasının önlenmesi, kamu idaresinin hatalı iş ve eylemlerinin düzeltilmesi, daha iyi kamu hizmeti sunulmasının sağlanması olarak sıralanabilir. “Ombudsmanlığın eğitici, önleyici, düzeltici, yönetimin saydamlığını sağlama ve idari yargıya katkı sağlama işlevleri vardır” (Efe ve Demirci, 2013: 56). Ombudsman kurumunda alınan kararlar öneri niteliğindedir. Bu kararlar bağlayıcı olmadığı gibi yaptırım yetkisi de bulunmamaktadır. Ancak bu bölümde görev yapacak kişilerin sahip olması gereken bazı değerler vardır. Bunlar: doğruluk, profesyonel davranış, dürüstlük, objektiflik, topluma karşı sorumluluk, yetkinlik, gizlilik, eşit davranabilme, adaletlilik ve hesap verebilir olmaktır (Uyar ve Yelgen, 2015: 97). 1999 yılında ABD’de 57 firmayı ve 800.000 çalışanı kapsayan araştırmada kamu sektöründeki her 10 işletmeden 9’unda, özel sektördeki her 3 firmadan 2’sinde ombudsmanlık sistemine benzer bir yapı olduğu saptanmıştır (Bakar, 2012: 10). 2000 yılında ise ILO Çalışan Sendikası toplu sözleşme oluşturulurken yasadışı uygulamaların rapor edileceğı bir ombudsman bürosu şartının konulmasını istemiştir ve bu talep kabul edilmiştir (Bakar, 2012: 10).

2.7.5. Kontrol ve Denetim

Yasadışı davranışların ortaya çıkarılması kadar önemli olan şey, bu davranışların gerçekleşmeden önlenmesidir. Bunun için üst yönetim kamera sistemleri ile gözetim yapma, sürpriz denetimde bulunma, bordro bilgilerini kontrol etme, stoklarda fiziksel inceleme yapma, banka mutakablatları ve satıcıların kontrolü gibi bazı önlemleri almalıdır (Uyar ve Yelgen, 2015: 97).

2.7.6. Ödüllendirme

İhbarda bulunan kişi, doğru bir bilgi vermiş ise üst yönetim bu kişiyi gizlice ödüllendirmelidir. Üst yönetim, ödüllendirmeyi herkese duyurmamalıdır. Aksi halde ihbarcı, örgüt içinde misilleme davranışlarına maruz kalacaktır (Uyar ve Yelgen, 2015: 97).

2.7.7. Cezalandırma

Yasadışı uygulamaları yapan kişiler mutlaka cezalandırılmalıdır ve diğer çalışanlara bu bildirilmelidir. Böylece yasadışı uygulama yapmaya eğilimi olanlar, yasa dışı eylem yapmanın sonucundan dolayı bundan vazgeçebilir. Eğer bu tür uygulamaları yapan kişiler cezalandırılmazsa çalışanların örgüte güveni zedelenecektir. Ayrıca yasadışı uygulamaları yapmaya teşvik ettiği için kurum ve toplum ileride pek çok ekonomik kayıp verecektir (Uyar ve Yelgen, 2015: 98).

2.7.8. Koruma

İşletmenin çalışanlarını ihbar etme konusunda teşvik etmesi kadar ihbarda bulunacak kişiyi koruması da önemlidir. İşletme ihbar davranışını ve sonuçlarını hafife almamalı ve ihbarcıya bir zarar gelmeyeceğini açıkça beyan etmelidir (Uyar ve Yelgen, 2015: 98). Çalışanların işletmeye güven duyması sağlanmalıdır. İhbar kavramı ortaya çıktığında, bu basit bir şikâyet mekanizması olarak görülürken, şimdilerde eskiye kıyasla hoş karşılanan bir davranış olarak görülmektedir. Bu yüzden bazı ülkelerde ihbarcılarının zarar görmemesi için kanunlarla koruma sağlanmıştır. Bu konuda kapsayıcı yasa düzenleyip ihbarcıyı koruyan ülkeler ABD, İngiltere, Kanada, Güney Afrika ve Japonya'dır (Yılmaz, 2015: 74-75). ABD'de ihbarcıyı yasal olarak korumak açısından İhbarcı Koruma Yasası (WPA- Whistleblower Protection Act) oluşturuldu (Ting, 2008, 2). Yeni Zelanda, Belçika, Hollanda, İrlanda ve Hindistan'da ise ifşa davranışını yasal boyuta getirmek için girişimlerde bulunmaktadır. Avustralya'da ihbarcıyı korumak adına, ihbarcıya yönelik ayrımcılık yapılması ve onun suçlanması yasaklanmıştır. Ancak son zamanlarda Almanya'da anti-whistleblower yasası çıkarıldı. Yasaya göre ihbarcı, elde ettiği bilgileri yasal olmayan yollardan almakla suçlanmaktadır ve bunun etkisi olarak ihbarda bulunmanın önü kapatılmıştır (Spiegel Online, 2017). 2008 yılında Avustralya'da yapılan bir araştırmada katılımcılardan %81'inin kamu bütünlüğünün sağlanması ve korunması için ifşada bulunabileceğini belirtmesi, ihbarda bulunmada korunmanın etkisini önemli ölçüde gözler önüne sermektedir (Yılmaz, 2015: 77).

Amerika'daki "İhbarcı Koruma Yasası" adlı kanunla birlikte Özel Danışman Ofisi'ne (The Office of Special Counsel- OCS) önemli yetkiler verilmiştir. Buna göre OCS, ihbarcının karşılaştığı haksız uygulamalar ve misillemelerle ilgili şikâyetlerini dinleyip bunları araştırmaktadır. Soruşturma tamamlanınca OCS isterse söz konusu dairenin faaliyetlerini kısıtlama yetkisine sahiptir. Ayrıca ihbarcıyı korumak için dava açıp yasal çareler arayabilmektedir. Böyle bir sistemin benzer uygulaması İngiltere'de mevcuttur (Sayğan, 2011: 26-27).

Ahlak dışı ve yasa dışı davranışların azaltılması için bu olayların en büyük tanığı olan ihbarcılarının desteklenmesi ve korunması oldukça önemlidir. Çünkü ihbarcı, yasal açıdan korunmazsa ihbarcıya yönelik misilleme davranışları daha da şiddetlenecektir. Bu tür yasalar ile ihbarcıya yönelik misilleme davranışları azalacak ve ihbarcılığın “ispiyonculuk” olarak değil “kamusal bir erdem” olarak görülmesi sağlanacaktır (Çiğdem, 2013: 104).

2.7.9. Yazılı Kurallar ve Kodlar

Örgüt içinde ihbarda bulunmayla ilgili yazılı kurallar oluşturulmalı ve bu kurallar çalışanlara duyurulmalıdır. Ayrıca kurum içinde olası bir ihbar durumunda bir kriz olabileceği öngörülmesi ve kriz iletişim planı güncel olmalıdır (Uyar ve Yelgen, 2015: 98).

2.7.10. Adil Soruşturma Süreci ve Sonucun Açıkça İlan Edilmesi

İhbar edilen yasadışı bir uygulama söz konusu olduğunda tarafsız bir soruşturma yapılmalıdır. Önyargıdan uzak, samimi ve kararlı bir şekilde ihbarcı dinlenmeli ve bu konuyla ilgili sunduğu belgeler dikkatlice ve özenli bir şekilde incelenmelidir. İhbarcının şikâyet ettiği sorunların bir an önce çözüme kavuşturulması için çalışılmalıdır. Bu sürecin sonunda elde edilen sonuçlar da açıkça ilan edilmelidir (Uyar ve Yelgen, 2015: 98).

2.7.11. Kamuoyuna Doğru Bilgi Aktarma

İhbar edilen durum, kurum dışına ulaşmış ise konu hakkında kamuoyuna dürüst, doğru ve gerçek bilgiler saptırılmadan ve zamanında duyurulmalıdır. Bu durum açıklanırken bu konuyla ilgili şu anda yapılanları ve ileride yapılacakların kamuoyuna doğru biçimde duyurulmasına, kurumsal kusur mevcut ise bunun açık yüreklilikle söylenmesine, kurumsal bir kusur yok ise, kurumun suçsuzluğunu kanıtlamak amacıyla yetkililere gerekli yardımlarda bulunulmasına dikkat edilmelidir. Böyle bir kriz sırasında medya ile ilişki kurarken kurumun ana hedefleri ve misyonu unutulmamalı, bu ilişkilerde daha dikkatli olunmalı, tutarlı olunmalı, güvenilirliğin yitirilmemesi için çabalanmalı ve bunun için gerekli iletişim teknikleri ve yöntemleri etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Uyar ve Yelgen, 2015: 98).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ İLE İHBAR ARASINDAKİ İLİŞKİ ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacına ve yöntemine tekrar değinilmiş ve sonrasında anket soruları üzerinde durulmuştur. Ardından çalışmadaki hipotezler belirtilmiştir. Sonrasında anket sorularının güvenilirlik analizi ve frekans analizleri yapılmıştır. Son olarak hipotezleri test etmek üzere Independent Sample testi, Korelasyon analizi ve Regresyon analizi yapılmış ve bu konuyla ilgili bir tartışma bölümü yazılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, ifşa davranışının örgütsel bağlılık düzeylerinden ne derecede etkilendiğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Konya’da lisansüstü eğitim gören öğrencilerin çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları ve ifşa davranışları açıklanarak bir sonuca gitmek amaçlanmıştır. Ayrıca eğitim durumunun whistleblowing davranışına etkisinin olup olmadığını bulmak bu çalışmanın diğer bir amacıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Bu çalışmada örneklem olarak ise herhangi bir yerde çalışan ve Konya’da lisansüstü eğitim gören öğrenciler seçilmiştir.

Konya’da lisansüstü eğitim alan öğrenci sayısı toplam 23.535’tir. Bunlardan 2.907’si doktora öğrencisi olup kalan 20.625’i ise yüksek lisans yapmaktadır. Enstitüler açısından ise, öğrencilerin 11.589’u Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne, 7.218’i Fen Bilimleri Enstitüsü’ne, 2.104’ü Sağlık Bilimleri Enstitüsü’ne ve 2.624’ü ise Eğitim Bilimleri Enstitüsü’ne kayıtlıdır. Bu çalışma için Konya’daki üç üniversiteye toplam 800 adet anket formu dağıtılmıştır. Anketler Ocak ayı ile Mart ayı arasında dağıtılmıştır. Mayıs ayında anketler toplanmıştır. Anketlerden 342’si doldurulmuş olup bunlardan çalışan kişilerin sayısı 230 tanedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Tez kapsamında örgütsel bağlılık düzeylerine göre ifşa davranışını ortaya koymak için Konya ilindeki üniversitelerde kayıtlı lisansüstü öğrencileri üzerine bir anket çalışması yapılmıştır. Enstitülere ve bölümlere Ocak ayında anket formları bırakılmış ve Mayıs ayında anketler toplanmıştır. Çalışmada kullanılan geçerli anket sayısı 230 tanedir. Lisansüstü öğrencileri arasından çalışan öğrenciler bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiştir. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik özelliklerden oluşmaktadır. Bu kısımda katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu,

bağlı olduğu enstitü, çalışma durumu, işyerindeki kıdemi, çalıştığı kurumun niteliği, işyerini kurumsal bulup bulmadığı ve mobbinge ilgili sorular bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümü Sayğan'ın 2011'de tezinde kullandığı ve Park v.d.'nin oluşturduğu ölçeğin geliştirilmesiyle oluşturulan bir ihbar ölçeğidir. Bu bölümde 11 soru bulunmaktadır. 14.1., 14.2., 14.3. ve 14.4. sorular dışsal ihbarı, 15.1., 15.2. ve 15.3. sorular içsel ihbarı ve 16.1., 16.2., 16.3. ve 16.4. sorular ise sessiz kalma davranışını ölçmektedir. Park vd.'nin oluşturduğu anket sorularına "İhbar edeceğimde üst yetkiliye gitmektense bu durumu sosyal medyadan açıklamayı tercih ederim.", "En yakın arkadaşım dahi olsa yasadışı bir şey yaptığında bunu yetkililere bildirim.", "Yasa dışı ve ahlak dışı olayları yetkililere bildirirken kendi kimliğimin bilinmesini sorun etmem.", "İş yerinde yasa dışı bir şey yapan birini gördüğümde ihbar edersem o kişinin işini kaybedeceğini, ailesinin ve çocuklarının sıkıntı çekeceğini düşünüp bir şey yapmam." ve "Gördüğüm yanlış uygulamayı başkalarının da gördüğünü düşünürüm ve onların ihbar etmesini beklerim." soruları eklenerek ihbarla ilgili sorular şekillendirildi. Anketin 14.3 ve 14.4 soruları ters yönlü sorular olup, değerlendirirken soruların puanlaması ters çevrilerek analiz yapılmıştır.

Anketin üçüncü bölümündeki sorular, Meyer ve Allen'in oluşturduğu örgütsel bağlılığın üç alt boyutu baz alınarak hazırlanmıştır. Bu bölümde toplam 16 soru bulunmaktadır. Anketin 17.1., 17.2., 17.3., 18.1, 18.2 ve 18.3. soruları duygusal bağlılığı, 17.4., 17.5., 17.6., 17.7. ve 17.8. soruları devam bağlılığını ve 17.9., 17.10., 17.11., 17.12. ve 17.13. soruları normatif bağlılığı ölçmektedir. 18.1., 18.2. ve 18.3. sorular ters yönlü sorular olup değerlendirirken soruların puanlaması ters çevrilerek analiz yapılmıştır.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümü beşli likert ölçeğinden faydalanılarak değerlendirilmiştir. Ölçekteki ifadelerden "Tamamen Katılıyorum" cevabı 5, "Katılıyorum" cevabı 4, "Kararsızım" cevabı 3, "Katılmıyorum" cevabı 2, "Tamamen Katılmıyorum" cevabı 1 olarak değerlendirilmiştir. Hesaplanan ortalamalar 5 üzerinden değerlendirilmiştir. Ortalaması 5'e yakın olan ifadeler katılımcıların duruma katıldığı yönündeki eğilimini, ortalaması 1'e yakın olan ifadeler ise katılımcıların duruma katılmadıkları yönündeki eğilimi ifade etmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlemiş olduğumuz hipotezleri şu şekilde sıralayabiliriz:

Hipotez 1: Eğitim düzeyi çalışanların ifşa davranışını etkiler.

Bu hipotezin seçilmesinin sebebi, bu çalışmanın örnekleminin lisans üstü eğitim alan öğrenciler olmasıdır. Biz burada bu hipotezle yüksek lisans öğrencileri ile doktora öğrencilerinin ihbar davranışına yaklaşımı arasında bir fark olup olmadığını bulmayı amaçladık.

Hipotez 2: Duygusal bağlılık, ifşa davranışını etkiler.

Hipotez 3: Devam bağlılığı, ifşa davranışını etkiler.

Hipotez 4: Normatif bağlılık, ifşa davranışını etkiler.

Yukarıdaki üç hipotezin seçilmesinin sebebi ise, örgütsel bağlılık düzeylerinin ihbar davranışına etkisinin olup olmadığını ölçmektir. Bu çalışmanın en başta amacı, örgütsel bağlılık düzeylerinin ihbar davranışı üzerinde etkisini araştırmaktır. Bu yüzden örgütsel bağlılık düzeylerini ihbarın alt boyutlarıyla birlikte değerlendirmeyi amaçladık.

3.6. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değer alıp sonuç 1'e yaklaştıkça anketin güvenilirliği artmaktadır. Anketin anlaşılabilirliğini test etmek için enstitülere bırakılan 31 anketle bir

pilot çalışma yapılmıştır. Anketler doldurulduktan sonra katılımcılardan alınmıştır. Seçilen örnekleme yönelik yapılan pilot çalışma sonucunda Cronbach's Alfa değeri 0,723 çıkmıştır ve güvenilir olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca pilot araştırma sonucunda anket sorularının açık ve anlaşılır olduğu tespit edildiği için, hazırlanan anket formuyla anket uygulamasına devam edilmiştir. Çalışmanın Cronbach's Alfa katsayısı 0,633 çıkmıştır. Dolayısıyla kullanılan ölçek güvenilirdir. Aşağıda Tablo 2'de SPSS'de güvenilirlik analizinin tablosu görülmektedir.

Tablo 2: Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,633	49

İhbar ölçeğinin Cronbach's Alfa katsayısı ise 0,511 çıkmıştır. Yeni oluşturulan bir ölçekte Cronbach's Alfa değeri 0,50'den yüksek olan ölçek güvenilir kabul edilir. Yeni ölçek geliştirildiği için 0,511 değeriyle ihbar ölçeği güvenilirdir. Aşağıda Tablo 3'te SPSS'de ihbar ölçeğinin güvenilirlik analizinin tablosu görülmektedir.

Tablo 3: Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,511	11

Bağlılık ölçeğine ait Cronbach's Alfa katsayısı ise 0,690 çıkmıştır. Buna göre bağlılık ölçeği güvenilirdir. Aşağıda Tablo 4'de SPSS'de örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizinin tablosu görülmektedir.

Tablo 4: Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,690	16

3.7. FREKANS ANALİZLERİ

Verilerin analizinde ilk olarak katılımcıları betimleyebilmek için Frekans Analizi yapıldı. Anket sorularının Frekans Tabloları SPSS yardımıyla oluşturuldu. Tablo 5 demografik özelliklere ait soruların frekans tablosunu göstermektedir.

Tablo 5: Demografik Özellikler Frekans Analizi

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	111	48,3	48,3	48,3
Kadın	119	51,7	51,7	100
Toplam	230	100	100	
Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	113	49,1	49,3	49,3
Bekâr	112	48,7	48,9	98,3
Dul-Boşanmış	4	1,7	1,7	100
Toplam	229	99,6	100	
Kayıp Değer	1	0,4		
Toplam	230	100	100	

Tablo 5: Demografik Özellikler Frekans Analizi Devamı

Çocuk	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	74	32,2	40	40
Hayır	111	48,3	60	100
Toplam	185	80,4	100	
Kayıp Değer	45	19,6		
Toplam	230	100	100	
Çocuk Sayı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	40	17,4	56,3	56,3
2	24	10,4	33,8	90,1
3	7	3	9,9	100
Toplam	71	30,9	100	
Kayıp Değer	159	69,1		
Toplam	230	100	100	
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yüksek Lisans	158	68,7	68,7	68,7
Doktora	72	31,3	31,3	100
Toplam	230	100	100	
Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
22-25	48	20,9	20,9	20,9
26-29	80	34,8	34,8	55,7
30-33	57	24,8	24,8	80,4
34+	45	19,6	19,6	100
Toplam	230	100	100	
Enstitü	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Fen Bilimleri Enstitüsü	50	21,7	21,7	21,7
Sosyal Bilimler Enstitüsü	101	43,9	43,9	65,7
Sağlık bilimleri Enstitüsü	25	10,9	10,9	76,5
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	54	23,5	23,5	100
Toplam	230	100	100	

Tablo 5: Demografik Özellikler Frekans Analizi Devamı

Çalıştığı Kurum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kamu	167	72,6	72,6	72,6
Özel	52	22,6	22,6	95,2
Serbest Meslek	2	0,9	0,9	96,1
Diğer	9	3,9	3,9	100
Toplam	230	100	100	
İş Deneyimi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	144	62,6	62,9	62,9
6-10	51	22,2	22,3	85,2
11-15	18	7,8	7,9	93
16+	16	7	7	100
Toplam	229	99,6	100	
Kayıp Değer	1	0,4		
Toplam	230	100	100	
İş Yerinin Kurumsallığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	172	74,8	76,8	76,8
Hayır	52	22,6	23,2	100
Toplam	24	97,4	100	
Kayıp Değer	6	2,6		
Toplam	230	100	100	
Mobbingi Bilme	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	180	78,3	78,3	78,3
Hayır	50	21,7	21,7	100
Toplam	230	100	100	
İş Yerinde Mobbing Varlığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	81	35,2	44	44
Hayır	103	44,8	56	100
Toplam	184	80	100	
Kayıp Değer	46	20		
Toplam	230	100	100	

Cinsiyet açısından Tablo 5'e bakıldığında 230 katılımcıdan 111'inin erkek, 119'unun kadın olduğu görülmektedir. Örneklemin %48.3'ünü erkekler oluştururken

%51.7'sini kadınlar oluşturmaktadır. Tablo 5'te görüldüğü gibi medeni durum açısından örneklemin %49.3'ünü 113 kişiyle bekârlar, %48.9'unu 112 kişiyle evliler, %1.7'sini 4 kişiyle dul-boşanmışlar oluşturmaktadır. Tablo 5'e bakıldığında çalışmaya katılanlardan %40'nın yani 74 kişinin çocuğu bulunmaktadır. %60'ının ise çocuğu bulunmamaktadır. Çocuğu olanların ise 40 tanesinin tek çocuğu olup 24 tanesinin iki çocuğu bulunmaktadır. 7 kişinin ise üç çocuğu vardır. Tablo 5'te görüldüğü üzere katılımcılardan %68,7'si (158 kişi) yüksek lisans yaparken, %31.3'ü (72 kişi) doktora yapmaktadır. Tablo 5'e yaş açısından bakıldığında katılımcıların %20.9'u (48 kişi) 22-25 yaş arasında, %34.8'i (80 kişi) 26-29 yaş aralığında, %24.8'i (57 kişi) 30-33 yaş arasında ve son olarak %19.6'sı (45 kişi) 34 ve üzeri yaş grubundadır. Tablo 5'ten görüleceği gibi, enstitüler açısından baktığımızda, katılımcıların %21.7'si (50 kişi) Fen Bilimleri Enstitüsü'ne, %43.9'u (101 kişi) Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne, %10.9'u (25 kişi) Sağlık Bilimleri Enstitüsü'ne ve son olarak %23.5'i (54 kişi) Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne kayıtlıdır. Tablo 5'ten görüleceği üzere katılımcılardan %72.6'sı (167 kişi) kamu kurumunda, %22.6'sı (52 kişi) özel sektörde, %0.9'u (2 kişi) serbest meslekte ve son olarak %3.9'u (9 kişi) diğer sektörlerde çalışmaktadır. İş deneyimi açısından katılımcıların %62.9'u (144 kişi) 0-5 yıl arasında, %22.3'ü (51 kişi) 6-10 yıl arasında, %7.9'u (18 kişi) 11-15 yıl arasında ve son olarak %7'si (16 kişi) 16 yıl ve üzeri iş deneyimine sahiptir. Tablo 5'te görüldüğü üzere, katılımcıların %74.8'i (172 kişi) iş yerlerinin kurumsal olduğunu düşünürken, %22.6'sı (52 kişi) iş yerlerinin kurumsal olmadığını düşünmektedir. 6 kişi (%2.6'sı) ise bu soruya cevap vermemiştir. Tablo 5'te görüldüğü gibi, katılımcıların %78.3'ü (180 kişi) mobbingin ne olduğunu bilirken, %21.7'si (50 kişi) mobbingin ne olduğunu bilmemektedir. Mobbingi bilen kişilerden %44'ü (81 kişi) iş yerlerinde mobbing olduğunu söylerken %56'sı (103 kişi) iş yerlerinde mobbingin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 6'ya bakıldığında katılımcıların sessiz kalmaya karşı çıktıkları açıkça görülmektedir. Ayrıca sosyal medya kullanımıyla yapılan ihbarlara karşı oldukları da tablodan anlaşılmaktadır. Dış ihbarda bulunma konusunda ise kararsız olmakla birlikte dış ihbarda bulunmaya eğimli bir yapıda oldukları söylenebilir. Katılımcıların verdikleri cevaplardan içsel ihbarda bulunmayı tercih ettikleri net bir şekilde görülmektedir.

Tablo 6: İhbar Ölçeğinin Frekans Tablosu ve Ortalaması

	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		Ortalama
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
14. 1. Olayı işletme dışındaki kişilerle paylaştım.	16	7	52	22,6	45	19,6	82	35,7	35	15,2	2,7043
14. 2. Olayı ilgili yasal mercilere bildirdim.	52	22,6	92	40	60	26,1	20	8,7	6	2,6	3,713
14. 3. Olayı basın, medya, sosyal medya yoluyla kamuoyuna açıkladım.	10	4,3	19	8,3	75	32,6	78	33,9	48	20,9	2,413
14. 4. İhbar edeceğimde üst yetkiliye gitmektense bu durumu sosyal medyadan açıklamayı tercih ederim.	2	0,9	11	4,8	39	17	95	41,3	83	36,1	1,9304
15. 1. Bu tür durumları işletme içinde kime iletmemiz isteniyorsa o iletişim kanallarını kullandım.	90	39,1	106	46,1	24	10,4	6	2,6	4	1,7	4,1826
15. 2. En yakın arkadaşım dahi olsa yasadışı bir şey yaptığında bunu yetkililere bildiririm.	46	20	96	41,7	69	30	14	6,1	5	2,2	3,713
15. 3. Yasa dışı ve ahlak dışı olayları yetkililere bildirirken kendi kimliğimin bilinmesini sorun etmem.	45	19,6	74	32,2	66	28,7	36	15,7	9	3,9	3,4783
16. 1. Sessiz kaldım.	2	0,9	12	5,2	42	18,3	106	46,1	68	29,6	2,0174
16. 2. Görmediğimi, haberim olmadığını söyledim.	1	0,4	11	4,8	26	11,3	102	44,3	90	39,1	1,8304
16. 3. İş yerinde yasa dışı bir şey yapan birini gördüğümde ihbar edersem o kişinin işini kaybedeceğini, ailesinin ve çocuklarının sıkıntı çekeceğini düşünüp bir şey yapmam.	2	0,9	16	7	81	35,2	98	42,6	33	14,3	2,3739
16. 4. Gördüğüm yanlış uygulamayı başkalarının da gördüğünü düşünürüm ve onların ihbar etmesini beklerim.	3	1,3	29	12,6	53	23	109	47,4	36	15,7	2,3652

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Frekans Tablosu ve Ortalaması

	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		Ortalama
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
17. 1. Hiç umursamam, kariyer hayatımın geri kalan kısmını da bu iş yerinde tamamlamayı öncelerim	5	2,2	29	12,6	83	36,1	89	38,7	24	10,4	2,5739
17. 2. Bu kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissederim.	26	11,3	106	46,1	53	23	40	17,4	5	2,2	3,4696
17. 3. Bu kurumda bulunmamın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	19	8,3	83	36,2	57	24,9	59	25,8	11	4,8	3,1747
17. 4. Şu an için çalıştığım kurumda kalmayı istiyorum, buna ihtiyacım da var.	21	9,1	101	43,9	65	28,3	32	13,9	11	4,8	3,387
17. 5. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdaki ayrılmak benim için büyük kariyer kaybı olur.	20	8,7	73	31,7	60	26,1	62	27	15	6,5	3,0913
17. 6. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu hissederim.	15	6,5	46	20	53	23	90	39,1	26	11,3	2,713
17. 7. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünürdüm.	10	4,3	60	26,1	66	28,7	78	33,9	16	7	2,8696
17. 8. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de sonraki aşamada uygun seçeneklerin az olmasıdır.	18	7,9	65	28,4	54	23,6	76	33,2	16	7	2,9694
17. 9. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, değişiklik korkum sebebiyle şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	14	6,1	46	20	56	24,3	85	37	29	12,6	2,7
17. 10. Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam çalıştığım kuruma aidiyet duygumdan dolayı kendimi suçlu hissederim.	13	5,7	62	27	52	22,6	74	32,2	29	12,6	2,8087
17. 11. Çalıştığım kuruma sadakatimi etkileyecek olumsuz davranışlardan kaçınırım.	63	27,4	109	47,4	32	13,9	21	9,1	5	2,2	3,887
17. 12. Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmam.	23	10	80	34,8	57	24,8	60	26,1	10	4,3	3,2

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Frekans Tablosu ve Ortalaması Devamı

17. 13. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	24	10,4	72	31,3	57	24,8	59	25,7	18	7,8	3,1087
18. 1. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	16	7	37	16,2	65	28,4	75	32,8	36	15,7	2,6594
18. 2. Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.	11	4,8	46	20	42	18,3	91	39,6	40	17,4	2,5522
18. 3. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.	12	5,2	30	13	62	27	88	38,3	38	16,5	2,5217

Tablo 7'ye bakıldığında katılımcıların bağıllık düzeylerini görebiliriz. Duygusal bağıllık sorularına baktığımızda sonucun ortalama değerlerde olduğu dolayısıyla katılımcıların duygusal bağıllık seviyelerinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Aynı şekilde devam bağıllığı ve normatif bağıllığa ilişkin sorulara baktığımızda da sonuçların ortalama değerlerde olduğu görülmektedir. Bu yüzden katılımcıların örgütlerine duyduğu devam bağıllığı ve normatif bağıllıkları orta düzeyde olduğu söylenebilir.

3.8. VERİLERİN ANALİZİ

Bu çalışmada toplam 4 hipotez bulunmaktadır. Bu hipotezleri test etmek üzere Independent Sample testi, Korelasyon analizi ve Regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda sırayla hipotezler değerlendirilmiştir.

Hipotez 1: Eğitim düzeyi çalışanların ifşa davranışını etkiler.

Aşağıda Hipotez 1'i test etmek için Independent Sample testi yapılmıştır.

Tablo 8: Eğitim Durumu-İhbar Grup İstatistiği

Grup İstatistikleri					
	Eğitim durumunuz.	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
İHBAR	Yüksek Lisans	158	41,2342	4,84560	,38550
	Doktora	72	40,0417	4,94601	,58289

Tablo 9: Eğitim Durumu-İhbar Independent Sample Testi

Independent Samples Test										
		Varyansların Eşitliği İçin Levene'nin Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-test						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkı	Standart Hata Ortalaması	Farklılığın %95 Güven Aralığı	
								Alt		Üst
İHBAR	Eşit varyans farz edilenler	,054	,816	1,720	228	,087	1,19251	,69347	-,17393	2,55895
	Eşit varyans farz edilmeyenler			1,706	135,011	,090	1,19251	,69884	-,18957	2,57459

Tablo 9’da Sig değeri 0,05’ten büyük olduğu için eğitim durumunda dağılım homojendir, fakat Sig. (2-tailed) değeri 0,05 değerinden büyük olduğu için eğitim durumu ve ihbar arasında bir etki bulunmadığı sonucu bulunmuştur. Bu yüzden Hipotez 1 desteklenmemiştir. Yani ifşa davranışını çalışanların eğitim düzeyi etkilemez. Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005) yaptıkları çalışmada ihbarcılarının daha çok eğitim seviyesi yüksek kişilerden oluştuğunu ortaya çıkarmışlardır. Candan ve Kaya (2015) yaptıkları çalışma sonucunda ihbar ve eğitim düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada eğitim durumunun ihbar davranışını etkilememe sebebinin eğitim düzeylerinin lisansüstü seviye olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Çalışmaya lisans, önlisans, lise, ortaöğretim gibi eğitim seviyeleri katılsaydı sonuç farklı çıkabilirdi.

Hipotez 2: Duygusal bağlılık, ifşa davranışını etkiler.

Aşağıda Hipotez 2’yi test etmek için Korelasyon testi yapılmıştır.

Tablo 10: Duygusal Bağlılık-İhbarın Alt Boyutları Korelasyon Testi

		Korelasyonlar			
		DUYGUSAL BAĞLILIK	DIŞ İHBAR	İÇ İHBAR	SESSİZ KALMA
DUYGUSAL BAĞLILIK	Pearson Correlation	1	-,017	,126	-,039
	Sig. (2-tailed)		,796	,057	,557
	N	228	228	228	228
DIŞ İHBAR	Pearson Correlation	-,017	1	,143*	-,205**
	Sig. (2-tailed)	,796		,030	,002
	N	228	230	230	230
İÇ İHBAR	Pearson Correlation	,126	,143*	1	-,465**
	Sig. (2-tailed)	,057	,030		,000
	N	228	230	230	230
SESSİZ KALMA	Pearson Correlation	-,039	-,205**	-,465**	1
	Sig. (2-tailed)	,557	,002	,000	
	N	228	230	230	230

*. 0,05 seviyesinde (2-tailed) korelasyon anlamlıdır.
**.0,01 seviyesinde (2-tailed) korelasyon anlamlıdır.

Tablo 10'a bakıldığında Duygusal Bağlılığın Sig. (2-tailed) değeri ihbarın üç alt boyutunda da 0,05 değerinden büyük olduğu için duygusal bağlılık ve ihbar arasında ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu yüzden Hipotez 2 desteklenmemiştir. Toker Gökçe (2014) de yaptığı çalışmada duygusal bağlılığın ihbar davranışını etkilemediğini bulmuştur.

Hipotez 3: Devam bağlılığı, ifşa davranışını etkiler.

Aşağıda Hipotez 3'ü test etmek için Korelasyon testi yapılmıştır.

Tablo 11: Devam Bağlılığı- İhbarın Alt Boyutları Korelasyon Testi

		Korelasyonlar			
		DEVAM BAĞLILIĞI	DIŞ İHBAR	İÇ İHBAR	SESSİZ KALMA
DEVAM BAĞLILIĞI	Pearson Correlation	1	-,146*	-,240**	,368**
	Sig. (2-tailed)		,028	,000	,000
	N	229	229	229	229
DIŞ İHBAR	Pearson Correlation	-,146*	1	,143*	-,205**
	Sig. (2-tailed)	,028		,030	,002
	N	229	230	230	230
İÇ İHBAR	Pearson Correlation	-,240**	,143*	1	-,465**
	Sig. (2-tailed)	,000	,030		,000
	N	229	230	230	230
SESSİZ KALMA	Pearson Correlation	,368**	-,205**	-,465**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	
	N	229	230	230	230

*. 0,05 seviyesinde (2-tailed) korelasyon anlamlıdır.
**.0,01 seviyesinde (2-tailed) korelasyon anlamlıdır.

Tablo 11'e bakıldığında Devam Bağlılığının Sig. (2-tailed) değeri ihbarın üç alt boyutunda da 0,05 değerinden küçük olduğu için devam bağlılığı ve ihbar arasındaki ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Devam Bağlılığının dışsal ihbarla ilişkisinde Sig. (2-tailed) 0,028 olduğu için aralarındaki ilişki 0,05 seviyesinde anlamlıdır. Devam bağlılığının içsel ihbar ve sessiz kalma arasındaki ilişkide Sig. (2-tailed) değeri 0,000'dır ve aralarındaki ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Dışsal ihbar ve içsel ihbar ile devam bağlılığının ilişkisi Pearson Correlation değeri negatif olduğundan negatif yönlüdür. Devam bağlılığı ile sessiz kalma arasındaki ilişki Pearson Correlation değeri pozitif olduğundan pozitif yönlüdür. Korelasyon analizi sonucunda devam bağlılığı ile ihbar arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşıldı. Aşağıda devam bağlılığının ihbar davranışına etkisinin olup olmadığını test etmek için Regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz yapılırken devam bağlılığının ihbarın alt boyutlarına etkisini daha net görmek için ihbarın her bir alt boyutuyla ayrı Regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 12: Devam Bağlılığı- Dış İhbar Girilen Çıkarılan Değişkenler Tablosu

Girilen/ Çıkarılan Değişkenler			
Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metod
1	DEVAM BAĞLILIĞI ^b	.	Enter
a. Bağımlı Değişken: DIŞ İHBAR			
b. Tüm istenen değişkenler girildi.			

Tablo 13: Devam Bağlılığı- Dış İhbar Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Square	Düzeltilmiş R Square	Tahmini Standart Hata
1	,146 ^a	,021	,017	1,72347
a. Predictors: (Constant), DEVAM BAĞLILIĞI				

Tablo 14: Devam Bağlılığı- Dış İhbar Anova Testi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	14,613	1	14,613	4,920	,028 ^b
	Residual	674,269	227	2,970		
	Total	688,882	228			
a. Bağımlı Değişken: DIŞ İHBAR						
b. Predictors: (Constant), DEVAM BAĞLILIĞI						

Tablo 15: Devam Bağlılığı- Dış İhbar Katsayılar

		Katsayılar ^a							
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		t	Sig.	Doğrudaşlık İstatistiği	
		B	Standart Hata	Beta				Tolerans	VIF
1	(Constant)	15,066	,463			32,516	,000		
	DEVAM BAĞLILIĞI	-,066	,030	-,146		-2,218	,028	1,000	1,000

a. Bağımlı Değişken: DIŞ İHBAR

Yukarıda Tablo 14'e bakıldığında Sig. değerine bakıldığında 0,028 olduğu ve 0,05'ten küçük olduğu için bu etkinin anlamlı bir seviyede olduğu görülmektedir. Tablo 13'e bakıldığında R değeri 0,146 olduğu ve R Square değerinin 0,021 olduğunu görülmektedir. Devam bağlılığı dış ihbar davranışının %2,1'ini açıklamaktadır. R değeri ilişkinin gücünü göstermektedir. Buradaki R değeri 0,19'un altında olduğu için çok zayıf da olsa devam bağlılığı dış ihbarı etkilemektedir. Tablo 15'te B değerine bakıldığında -0,066 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre devam bağlılığı ile dış ihbar arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu bulunmuştur.

Aşağıda devam bağlılığının iç ihbara etkisini ölçmek için Regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 16: Devam Bağlılığı- İç İhbar Girilen Çıkarılan Değişkenler Tablosu

Girilen/ Çıkarılan Değişkenler			
Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metot
1	DEVAM BAĞLILIĞI ^b	.	Enter

a. Bağımlı Değişken: İÇ İHBAR
b. Tüm istenen değişkenler girildi.

Tablo 17: Devam Bağlılığı- İç İhbar Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Square	Düzeltilmiş R Square	Tahmini Standart Hata
1	,240 ^a	,058	,053	2,15416

a. Predictors: (Constant), DEVAM BAĞLILIĞI

Tablo 18: Devam Bağlılığı- İç İhbar Anova Testi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	64,334	1	64,334	13,864	,000 ^b
	Residual	1053,369	227	4,640		
	Total	1117,703	228			

a. Bağımlı Değişken: İÇ İHBAR
b. Predictors: (Constant), DEVAM BAĞLILIĞI

Tablo 19: Devam Bağlılığı- İç İhbar Katsayılar

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar	Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Constant)	13,466	,579		23,252	,000
	DEVAM BAĞLILIĞI	-,139	,037	-,240	-3,723	,000

a. Bağımlı Değişken: İÇ İHBAR

Tablo 18’de Sig. değerine bakıldığında 0,000 olduğu ve 0,01’den küçük olduğu için bu etkinin anlamlı bir seviyede olduğu görülmektedir. Tablo 17’ye bakıldığında R değeri 0,240 olduğu ve R Square değerinin 0,058 olduğunu görülmektedir. Devam bağlılığı iç ihbar davranışının %5,8’ini açıklamaktadır. R değeri ilişkinin gücünü göstermektedir. Buradaki R değeri 0,20 ile 0,39 arasında olduğu için zayıf da olsa devam bağlılığı iç ihbarı etkilemektedir. Tablo 19’da B değerine bakıldığında -0,136 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre devam bağlılığı ile iç ihbar arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu bulunmuştur.

Devam bağlılığının sessiz kalmaya etkisinin olup olmadığını test etmek için aşağıda Regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 20: Devam Bağlılığı- Sessiz Kalma Girilen Çıkarılan Değişkenler Tablosu

Girilen/ Çıkarılan Değişkenler ^a			
Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metot
1	DEVAM BAĞLILIĞI ^b	.	Enter

a. Bağımlı Değişken: SESSİZ KALMA
b. Tüm istenen değişkenler girildi.

Tablo 21: Devam Bağlılığı- Sessiz Kalma Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Square	Düzeltilmiş R Square	Tahmini Standart Hata
1	,368 ^a	,135	,131	2,54434

a. Predictors: (Constant), DEVAM BAĞLILIĞI

Tablo 22: Devam Bağlılığı- Sessiz Kalma Anova Testi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	229,515	1	229,515	35,454	,000 ^b
	Residual	1469,524	227	6,474		
	Total	1699,039	228			

a. Bağımlı Değişken: SESSİZ KALMA
b. Predictors: (Constant), DEVAM BAĞLILIĞI

Tablo 23: Devam Bağlılığı- Sessiz Kalma Katsayılar

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaşt ırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Constant)	4,650	,684		6,798	,000
	DEVAM BAĞLILIĞI	,263	,044	,368	5,954	,000

a. Bağımlı Değişken: SESSİZ KALMA

Tablo 22’de Sig. değerine bakıldığında 0,000 olduğu ve 0,01’den küçük olduğu için bu etkinin anlamlı bir seviyede olduğu görülmektedir. Tablo 21’e bakıldığında R değeri 0,368 olduğu ve R Square değerinin 0,135 olduğunu görülmektedir. Devam bağlılığı sessiz kalma davranışının %13,5’ini açıklamaktadır. R değeri ilişkinin gücünü göstermektedir. Buradaki R değeri 0,20 ile 0,39 arasında olduğu için zayıf da olsa devam bağlılığı sessiz kalma davranışını etkilemektedir. Tablo 23’te B değerine bakıldığında 0,263 olduğu görülmektedir. Buna göre devam bağlılığı ile sessiz kalma arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır.

Yukarıda yapılan analiz sonuçlarına göre “Hipotez 3: Devam bağlılığı, ifşa davranışını etkiler.” desteklenmiştir. Ancak Toker Gökçe (2014) yaptığı çalışmada devam bağlılığının ihbar davranışını etkilemediğini bulmuştur.

Hipotez 4: Normatif bağlılık, ifşa davranışını etkiler.

Aşağıda Hipotez 4’ü test etmek için Korelasyon testi yapılmıştır.

Tablo 24: Normatif Bağlılık- İhbarın Alt Boyutları Korelasyon Testi

		Korelasyonlar			
		NORMATİF BAĞLILIK	DIŞ İHBAR	İÇ İHBAR	SESSİZ KALMA
NORMATİF BAĞLILIK	Pearson Correlation	1	-,101	-,019	,242**
	Sig. (2-tailed)		,128	,771	,000
	N	230	230	230	230
DIŞ İHBAR	Pearson Correlation	-,101	1	,143*	-,205**
	Sig. (2-tailed)	,128		,030	,002
	N	230	230	230	230
İÇ İHBAR	Pearson Correlation	-,019	,143*	1	-,465**
	Sig. (2-tailed)	,771	,030		,000
	N	230	230	230	230
SESSİZ KALMA	Pearson Correlation	,242**	-,205**	-,465**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	
	N	230	230	230	230

*. 0,05 seviyesinde (2-tailed) korelasyon anlamlıdır.
**.0,01 seviyesinde (2-tailed) korelasyon anlamlıdır.

Tablo 24’e bakıldığında normatif bağlılığın Sig. (2-tailed) değeri dışsal ihbarda 0,128 değerinde, içsel ihbarda 0,771 değerindedir. Sig. (2-tailed) değeri bu ikisinde 0,05 değerinden büyük olduğu için normatif bağlılık ile dışsal ve içsel ihbar arasında ilişki yoktur. Ama sessiz kalmada Sig. (2-tailed) değeri 0,000 olduğu için normatif bağlılık ve sessiz kalma arasında ilişki vardır. Bu ilişki 0,01 seviyesinde anlamlıdır. Buradaki ilişki Pearson Correlation değeri pozitif olduğu için pozitif yönlüdür. Normatif bağlılığın

sadece sessiz kalma ile ilişkisi olduğu için aşağıda normatif bağlılık ve sessiz kalmanın etkisini görebilmek adına Regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 25: Normatif Bağlılık- Sessiz Kalma Girilen Çıkarılan Değişkenler Tablosu

Girilen/ Çıkarılan Değişkenler ^a			
Model	Girilen Değişkenler	Çıkarılan Değişkenler	Metot
1	NORMATİF BAĞLILIK ^b	.	Enter
a. Bağımlı Değişken: SESSİZ KALMA			
b. Tüm istenen değişkenler girildi.			

Tablo 26: Normatif Bağlılık - Sessiz Kalma Model Özeti

Model Özeti				
Model	R	R Square	Düzeltilmiş R Square	Tahmini Standart Hata
1	,242 ^a	,059	,054	2,65394
a. Predictors: (Constant), NORMATİF BAĞLILIK				

Tablo 27: Normatif Bağlılık - Sessiz Kalma Anova Testi

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regression	99,863	1	99,863	14,178	,000 ^b
	Residual	1605,898	228	7,043		
	Total	1705,761	229			
a. Bağımlı Değişken: SESSİZ KALMA						
b. Predictors: (Constant), NORMATİF BAĞLILIK						

Tablo 28: Normatif Bağlılık - Sessiz Kalma Katsayılar

Model		Katsayılar ^a				t	Sig.
		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			
		B	Standart Hata	Beta			
1	(Constant)	5,964	,718			8,304	,000
	NORMATİF BAĞLILIK	,167	,044	,242		3,765	,000

a. Bağımlı Değişken: SESSİZ KALMA

Tablo 27’de Sig. değerine bakıldığında 0,000 olduğu ve 0,01’den küçük olduğu için bu etkinin anlamlı bir seviyede olduğu görülmektedir. Tablo 26’ya bakıldığında R değeri 0,242 olduğu ve R Square değerinin 0,059 olduğunu görülmektedir. Normatif bağlılık sessiz kalma davranışının %5,9’unu açıklamaktadır. R değeri ilişkinin gücünü göstermektedir. Buradaki R değeri 0,20 ile 0,39 arasında olduğu için zayıf da olsa normatif bağlılık sessiz kalma davranışını etkilemektedir. Tablo 28’de B değerine bakıldığında 0,167 olduğu görülmektedir. Buna göre normatif bağlılık ile sessiz kalma arasında doğrusal yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Yukarıda yapılan analiz sonuçlarına göre “Hipotez 4: Normatif bağlılık, ifşa davranışını etkiler.” desteklenmiştir. Bu sonucu destekler şekilde Toker Gökçe (2014), yaptığı çalışmada normatif bağlılığın ihbar davranışını etkilediğini bulmuştur.

Sonuç olarak hipotezleri topluca bir tablo olarak gösterirsek hipotezlerden hangilerinin desteklenip hangilerinin desteklenmediğini görmek daha kolaylaşır. Aşağıda Tablo 29 bunu göstermektedir.

Tablo 29: Hipotezlerin Desteklenme/Desteklenmeme Tablosu

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1: Eğitim düzeyi çalışanların ifşa davranışını etkiler.	Desteklenmedi.
Hipotez 2: Duygusal bağlılık, ifşa davranışını etkiler.	Desteklenmedi.
Hipotez 3: Devam bağlılığı, ifşa davranışını etkiler.	Desteklendi.
Hipotez 4: Normatif bağlılık, ifşa davranışını etkiler.	Desteklendi.

Sonuç olarak tabloda sadece kabul edilen hipotezlere bakarsak devam bağlılığının ve normatif bağlılığın ihbar davranışını etkilediği görülmektedir.

3.9. TARTIŞMA

İhbar konusuyla ilgili çalışmaları Jensen (1987), Arnold ve Ponemon (1991), Larmer (1992), Finn ve Lampe (1992), Schultz (1993), Hooks (1994), Dworkin ve Baucus (1998), King III (1999), Keenan (2000, 2007) Arslan (2001), Aydın (2003), Patel (2003), Chiu (2003), Tavakoli, Keenan ve Karanovic (2003), Vandekerckhove ve Comers (2004), Mesmer-Magnus ve Visweswaran (2005), Aktan (2006), Seifert (2006), Rothwell ve Baldwin (2006), Ray (2006), Lindblom (2007), Nam ve Lemak (2007), Demiral (2008), Lachman (2008), Bouville (2008), Zhang, Chiu ve Wei (2008), Park, Blenkinsopp, Öktem ve Ömürgülşen (2008), Tsahuridu ve Vandekerckhove (2008), Ting (2008), Varelius (2009), Park ve Blenkinsopp (2009) ve Yılmaz (2009) yapmıştır. Ayrıca “Alp (2013) ve Aydın (2003) ihbarcılık kavramının işgörenler açısından hukuki boyutunu incelemişlerdir. Saygan (2011) örgüt iklimi, Park vd. (2008) ihbarcılık ve milliyet, kültüre yönelim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Mercan vd. (2012) ve Uygur ve Yelgen (2015) ihbarcılık ve denetim, Gökçe (2013a) öğretmenlerin değer

yönelimleri, Gökçe (2013b) öğretmenlerin iş tatmini, Ergun Özler vd. (2010) ve Çiğdem (2013) etik, Eren ve Orhan (2013) kurumsal sosyal sorumluluk, Seçkin ve Karasoy (2012) örgütsel vatandaşlık davranışı, Dönmez ve Karausta (2011) mesleki hile algısı ile ihbarcılık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aktan (2006), Esen ve Kaplan (2012) ve Yılmaz (2009) ise kavramsal olarak ihbarcılık konusunda çalışma yapmışlardır.” (Candan ve Kaya, 2015: 308). İhbar kavramı üzerine yapılan çalışmalardan Eren ve Orhan (2013), Toker Gökçe (2013) Akıllı vd. (2013), Fatoki (2013), Saygan ve Bedük (2013), Celep ve Konaklı (2012) Dönmez ve Karausta (2011), Bjorkelo, Einarsen ve Matthiesen (2010), Liyanarachchi ve Newdick (2009), Park vd. (2008) ve Elias (2008) ihbar konusunu eğitim sektörü açısından ele almışlardır. “Hatunoğlu, Koca ve Kılılı (2012), Hunton ve Rose (2011), Liyanarachchi ve Adler (2011), Hwang vd. (2008), Brennan ve Kelly (2007) ve Xu (2003) tarafından yapılan çalışmalar muhasebe ve denetim alanında uygulanmıştır.” (Uyar ve Yelgen, 2015: 101).

Bu çalışmanın örneklemini Konya ilinde yüksek lisans ve doktora eğitimi gören ve bir yerde çalışan öğrenciler olduğu için, ihbar konusuna ilişkin olarak eğitim sektörü üzerinde yapılan çalışmaları irdelemekte fayda vardır. İhbar davranışının eğitim sektörü üzerindeki etkisini araştıranlardan Toker Gökçe, birinci ve dördüncü sınıfta okuyan öğretmenlik bölümü öğrencilerinin ihbar tercihinde matematiksel ve sözel zekâ tipine göre herhangi bir fark olup olmadığını araştırmıştır. Liyanarachchi ve Newdick, Yeni Zelanda’da öğrencilerin ihbarda bulunma eğilimlerine etki eden ahlaki muhakeme düzeyini incelemiştir. Park vd. Güney Kore, İngiltere ve Türkiye’deki lisans öğrencileri arasında ulusal kültür ve ulusal kimliğin ihbar davranışında fark yarattığını ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışma sonucunda Türk ve İngiliz öğrencilerinde çok büyük fark olmasa da Güney Koreli öğrencilerin isimsiz ihbarı tercih ettiği ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmada ise katılımcılar ihbar ederken kimliklerinin bilinmesini sorun etmemektedir.

Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005) yaptıkları çalışmada ihbarcılarının daha çok eğitim seviyesi yüksek kişilerden oluştuğunu ortaya çıkarmışlardır. Toker Gökçe (2013), Candan ve Kaya (2015) yaptıkları çalışma sonucunda ihbar ve eğitim düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada eğitim durumunun ihbar davranışını etkilememesi sebebinin eğitim düzeylerinin lisansüstü seviye olmasından

kaynaklı olduğu düşünölmektedir. Çalışmaya lisans, önlisans, lise, ortaöğretim gibi eğitim seviyeleri katılsaydı sonuç farklı çıkabilirdi.

Bu çalışma örgötsel bağlılık ile ifşa davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu iki konuyu birlikte irdeleyen çalışmalar az sayıda olmakla birlikte mevcuttur. Bu konuda Somers ve Casal, Alleyne ve Toker Gökçe çalışma yapmışlardır. Somers ve Casal, olaya daha çok kavramsal açıdan bakmışlardır ve muhasebe çalışanları üzerinde bu ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışma sonucunda düşük örgötsel bağlılığı olanların iç ve dış ihbarda bulunması arasında ilişki olduğunu bulmuştur. Alleyne, Barbados'ta etik değerlerin ve örgötsel bağlılığın özel sektördeki muhasebecilerin ihbar niyetini nasıl etkilediğini ortaya çıkaran bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmadaki sonuçlarla kıyaslırsak Alleyne örgötsel bağlılık ile içsel ihbar arasında ilişki olduğunu bulmuştur. Somers ve Casal'ın çalışmasıyla benzer şekilde düşük örgötsel bağlılığı olanların iç ve dış ihbarda bulunması arasında ilişki olduğunu da bulmuştur. Bu çalışmada örgötsel bağlılığın üç türü üzerinde araştırma yapıldığı için Toker Gökçe ise, öğretmenler üzerinde çalışmasını yürütmüştür. Öğretmenlerin örgötsel bağlılığını ve ifşa davranışını birlikte incelemiştir. Bu çalışmadaki hipotezlerle kıyaslırsak Toker Gökçe çalışmasında eğitim durumu, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile ihbar arasında ilişki olmadığını ama normatif bağlılık ile ihbar arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde bu çalışmada eğitim durumu ve duygusal bağlılık ile ihbar arasında ilişki olmadığı, normatif bağlılık ile ihbar arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşıldı. Ancak devam bağlılığında sonuçların farklı çıkmıştır. Bunun sebebinin örnekleme farkı olduğu düşünölmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. SONUÇ VE ÖNERİLER

“Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur.” (Demirel, 2008: 183). Literatürde örgütsel bağlılık “tutumsal bağlılık”, “davranışsal bağlılık” ve “çoklu bağlılık yaklaşımı” olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmıştır. Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık üzerine, sosyal psikologlar da davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmışlardır.

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütüyle arasındaki ilişkiye yoğunlaşır. Tutumsal bağlılık farklı yazarlar tarafından bazı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Tutumsal bağlılık “Etzioni tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık; Kanter tarafından devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı; O’Reilly ve Chatman tarafından uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı ve Allen ve Meyer tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılmıştır.” (Bolat ve Bolat, 2008: 77). Ayrıca Katz ve Kahn, anlatımsal devre ve araçsal devre olarak, Mowday, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak, Wiener araçsal bağlılık ve örgütsel (normatif) bağlılık olarak, Argyris ise içsel bağlılık ve dışsal bağlılık olarak sınıflandırmıştır.

Davranışsal bağlılık çalışanın geçmişteki davranışlarından dolayı örgüte bağlı kalma süreciyle alakalıdır. Davranışsal bağlılık konusunda iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar: Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik’in Yaklaşımıdır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanın örgütüne, mesleğine, müşterilerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine farklı bir bağlılık gösterdiğini kabul etmektedir. Bu yüzden çoklu bağlılık kaynaklarının belirlenmesi için, örgütle alakalı çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları ise, çalışanlar, çeşitli ilişki grupları, yöneticiler, müşteriler, sendikalar ve kamuoyudur (Gül, 2002: 50).

Meyer ve Allen ise örgütsel bağlılığı üç kategoride sınıflandırmışlardır. Bu çalışmada bu sınıflandırma kullanılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayrılmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanın kendini örgütünün bir parçası gibi hissedip örgütüne karşı özel bir bağ kurmasıyla oluşur. Devam bağlılığı, çalışanın başka yerde iş bulamaması, işten çıkarsa alternatiflerinin olmayışı veya az oluşu gibi sebeplerle çalıştığı örgütüne bağlanmak zorunda hissetmesiyle oluşur. Normatif bağlılıkta ise çalışan, çalıştığı örgüte karşı sadakat duyma zorunda hisseder kendini. Daha çok bağlanmayı bir borç görmektedir. Bu yüzden örgütüne bağlanmayı ahlaki görmektedir.

Örgütsel bağlılığın bazı değişkenleri vardır. Bunlar: Rol çatışması, iş güvensizliği, örgütsel iletişim, kişilik, iş doyumu, politika ve yetki kullanımı, ilerleme olanağı, mesleğe bağlılık, meslek aşaması, statü, adalet dağıtımı, içsel gereksinimlerin karşılanması, dışsal gereksinimlerin karşılanması ve diğer değişkenlerdir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel ve bireysel değişkenlerle belirlenmektedir. İlgili yazında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genelde şu şekilde sıralanmıştır:

- Yaş, deneyim ve cinsiyet,
- Örgütsel güven, örgütsel adalet ve iş tatmini,
- İşin önemi ve alınan destek,
- İşin içinde yer alma ve karar alma sürecine katılım,
- Tanınma, iş güvenliği, yabancılaşma,
- Ücret dışında sağlanan haklar, medeni durum,
- İş saatleri, rutinlik, çaresizlik, ödüller,
- Ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları,
- Alternatif iş olanakları, liderlik davranışları, çalışanlara gösterilen ilgi (Bayram, 2005:134).

Örgütsel bağlılık, çalışanın samimiyetiyle oluştuğunda anlamlı sonuçlar ortaya koyarken, zorlama oluşan bir bağlılık, verimliliğinin düşmesine sebep olur. Bağlılığın derecesine göre örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir. “Çalışan bağlılığı, örgütlerin maliyetlerini düşürmekte, kar oranlarını artırmakta ve imajlarını güçlendirmektedir. Çalışan bağlılığının, çalışanın örgütüne güvenini, güvenin de verimliliği artırdığı ortaya konulmuştur. Bağlılık oluşmaması sonucu artan sirkülasyon, örgütlere maliyet olarak da yansımaktadır.” (Öztürk, 2013: 13). Çalışanın örgütünü benimsemesi ise, örgütün işleyişini ve alınan kararların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Çalışanın örgüt içinde sosyal uyumu da oluşmuş olur. Bu şekilde hem işveren hem de çalışan için örgüt, yaşanılabilir ve uzun süre çalışılabilir bir yer haline gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan çalışanların da daha mutlu oldukları görülmektedir.

Whistleblowing yani ihbar, yasadışı veya etik olmayan bir durumu bu işi çözebilecek yetkililere iletmektir şeklinde tanımlanabilir. İhbarın yapılaş şekline göre resmi ve resmi olmayan whistleblowing şeklinde ikiye ayrılır. Resmi ihbarda çalışan, resmi kanalları kullanarak bir ihbarda bulunur. Resmi olmayan ihbarda kişi, tanıdığı ve güvendiği birine durumu anlatmak gibi informal yolları kullanır.

İhbar genelde şu durumlarda yapılmalıdır:

- Sahtekârlık, hırsızlık gibi suçlarda,
- Irk, milliyet, din, cinsiyet gibi ayrımcılık yapılan durumlarda,
- Yasalara, devlet politikasına, yasal düzenlemelere, ahlaki değerlere, terbiyeye ve etik kurallarına aykırılıkta,
- Toplumun sağlığını ya da güvenliğini tehlikeye sokan bir durum varsa.

İhbar kapsamına giren eylemleri daha da açarsak şu şekilde sıralayabiliriz: Şirketin varlıklarını çalmak, muhasebe kayıtlarında hile yapmak, rüşvet vermek, rüşvet almak, işletmedeki önemli verileri şahsi çıkar elde etmek için işletme dışına çıkarmak, denetimde ihmal, kara para aklamak, kaynakları boşa harcamak, etik ihlallerini bildirmemek, hediyeye almak, kişisel çıkarı için pozisyonunu kullanmak, üretilen ürünlerde sağlığa zararlı malzeme kullanıldığının saklanması, ameliyatlarda ölüm oranı yüksek iken konunun üzerine gidilmemesi, işyerinde gizlenen suçlar, insan haklarının

ihlal edilmesi, taciz, şiddet, işletmenin çevreyi kirlettiğine dair bilgilerin saklanması v.b. Kısacası kamu yararını sağlayacak her türlü bilgi bu kapsamda değerlendirilebilir.

İhbar davranışını etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Seifert'e (2006) göre ihbarcıyı etkileyen üç faktör vardır. Bunlar, kişisel faktörler, durumsal faktörler ve örgütsel faktörlerdir. Hassink, Vries ve Bolle (2007: 29-30) ise yaptıkları çalışmalarla ihbar davranışını beş temel faktörün etkilediğini ortaya çıkarmışlardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Psikolojik faktörler,
- Kültürel ve etik faktörler,
- Yapısal-kurumsal faktörler,
- Misilleme/intikam ve
- Yanlış uygulamaların türü.

İhbar türleri, sessiz kalmak, içsel ihbar ve dışsal ihbar olmak üzere üç gruba ayrılır. İhbar gerektiren olaylara sessiz kalma durumunda, çalışan, çeşitli sebeplerden dolayı olayı gördüğü halde hiçbir şey yapmamayı, sessiz kalmayı seçmektedir. Bunun başlıca sebebi, örgütüne güvenmemesi veya işpiyoncu damgası yemek istememesidir. İçsel ihbarda çalışan, etik olmayan ve yasadışı olan olayı işletmedeki üst yetkilisine bildirir. Fakat bu konuda örgütün çözüme yanaşmadığını hissederse dışsal ihbara başvurur. Dışsal ihbarda çalışan, etik olmayan ve yasadışı olan olayı mahkeme, polis, medya gibi dış kuruluşlara taşımaktadır. Fakat dışsal ihbar örgüt açısından pek çok ekonomik zorlukla birlikte, örgütte itibar ve güven problemlerine yol açmaktadır. Bu sebepten dolayı ihbarcı daha tehlikeli misilleme yöntemleriyle karşılaşabilmektedir.

İhbarın ihbarcı açısından tehlikelerine bakacak olursak, ihbarcılara uygulanan misilleme davranışları en başta gelmektedir. Bu misilleme davranışları ise şu şekilde sıralanabilir:

- Dikkatleri ihbarcıya çekmek,
- Zayıf bir sicil üretmek,
- Tehditle ihbarcıyı sessizliğe zorlamak,
- İhbarcıya mobbing uygulamak,

- Başarısızlığa zemin hazırlamak,
- Dava açmak ve
- İhbarcının kariyerini yok etmektir.

İhbarcıya yönelik tüm bu tehlikelerin önlenmesi için örgüt içinde etkin bir ihbar politikası oluşturulmalıdır. Etkin bir ihbar politikası oluşturabilmek için yapılması gerekenler ise şunlardır:

- Üst yönetimin kararlılığı,
- Eğitim,
- İletişim,
- Ombudsman bürosu,
- Kontrol ve denetim,
- Ödüllendirme,
- Cezalandırma,
- Koruma,
- Yazılı kurallar ve kodlar,
- Adil soruşturma süreci ve sonucun açıkça ilan edilmesi,
- Kamuoyuna doğru bilgi aktarma (Uyar ve Yelgen, 2015: 97-98).

Bu çalışmada örgütsel bağlılık düzeylerinin ihbar davranışı üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak için anket çalışması yapılmıştır. Ayrıca eğitim durumunun whistleblowing davranışına etkisinin olup olmadığını bulmak bu çalışmanın diğer bir amacıdır. Örneklem olarak ise herhangi bir yerde çalışan ve Konya'da lisansüstü eğitim gören öğrenciler seçilmiştir.

2016-2017 öğretim yılı Bahar döneminde Konya'da lisansüstü eğitim alan öğrenci sayısı toplam 23.535'tir. Bunlardan 2.907'si doktora öğrencisi olup kalan 20.625'i ise yüksek lisans yapmaktadır. Enstitüler açısından ise, öğrencilerin 11.589'u Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne, 7218'i Fen Bilimleri Enstitüsü'ne, 2.104'ü Sağlık Bilimleri Enstitüsü'ne ve 2.624'ü ise Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne kayıtlıdır. Bu çalışma için Konya'daki üç üniversiteye toplam 800 adet anket formu dağıtılmıştır. Anketler 2017 yılı Ocak ayı ile Mart ayı arasında dağıtılmıştır. Mayıs ayında anketler toplanmıştır. Anketlerden 342'si doldurulmuş olup bunlardan çalışan kişilerin sayısı 230 tanedir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik özelliklerden oluşmaktadır. Bu kısımda katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni durumu, bağlı olduğu enstitü, çalışma durumu, işyerindeki kıdemi, çalıştığı kurumun niteliği, işyerini kurumsal bulup bulmadığı ve mobbinge ilgili sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümü Saygan'ın 2011'de tezinde kullandığı ve Park v.d.'nin oluşturduğu ölçeğin geliştirilmesiyle oluşturulan bir ihbar ölçeğidir. Bu bölümde 11 soru bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümündeki sorular, Meyer ve Allen'in oluşturduğu örgütsel bağlılığın üç alt boyutu baz alınarak hazırlanmıştır. Bu bölümde toplam 16 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümü beşli likert ölçeğinden faydalanılarak değerlendirilmiştir. Ölçekteki ifadelerden "Tamamen Katılıyorum" cevabı 5, "Katılıyorum" cevabı 4, "Kararsızım" cevabı 3, "Katılmıyorum" cevabı 2, "Tamamen Katılmıyorum" cevabı 1 olarak değerlendirilmiştir. Hesaplanan ortalamalar 5 üzerinden değerlendirilmiştir. Ortalaması 5'e yakın olan ifadeler katılımcıların duruma katıldığı yönündeki eğilimini, ortalaması 1'e yakın olan ifadeler ise katılımcıların duruma katılmadıkları yönündeki eğilimi ifade etmektedir. Çalışmada test edilen 4 hipotez bulunmaktadır. Hipotez 1: Eğitim düzeyi çalışanların işa davranışını etkiler. Hipotez 1'i test etmek için Bağımsız Örneklem testi yapılmıştır ve sonuç 0,05 değerinden büyük çıktığı için Hipotez 1 desteklenmemiştir. Hipotez 2: Duygusal bağlılık, işa davranışını etkiler. Hipotez 2'yi test etmek için Korelasyon analizi yapılmıştır ve sonuç 0,05 değerinden büyük çıktığı için Hipotez 2 desteklenmemiştir. Hipotez 3: Devam bağlılığı, işa davranışını etkiler. Hipotez 3'ü test etmek için Korelasyon analizi yapılmıştır ve sonuç 0,05 değerinden küçük çıktığı için Hipotez 3 desteklenmiştir. Ancak devam bağlılığı ile dış ihbar ve iç ihbar arasındaki ilişki negatif yönlü olup sessiz kalma arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Yapılan regresyon analizlerine göre devam bağlılığı dış ihbarın % 2,1'ini açıklamakta ve aralarında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığı iç ihbarın %5,8'ini açıklamakta ve aralarında zayıf bir ilişki vardır. Son olarak devam bağlılığı sessiz kalma davranışının %13,5'ini açıklamakta ve aralarında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Hipotez 4: Normatif bağlılık, işa davranışını etkiler. Hipotez 5'i test etmek için Korelasyon analizi yapılmıştır ve sonuç 0,05 değerinden küçük çıktığı için Hipotez 4 desteklenmiştir. Normatif bağlılık ile sessiz kalma arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Yapılan regresyon analizi sonucunda normatif bağlılığın sessiz kalma davranışının % 5,9'unu açıkladığı ve aralarında zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur.

İhbar davranışının eğitim sektörü üzerindeki etkisini araştıranlardan Toker Gökçe, birinci ve dördüncü sınıfta okuyan öğretmenlik bölümü öğrencilerinin ihbar tercihinde matematiksel ve sözel zekâ tipine göre herhangi bir fark olup olmadığını araştırmıştır. Liyanarachchi ve Newdick, Yeni Zelanda’da öğrencilerin ihbarda bulunma eğilimlerine etki eden ahlaki muhakeme düzeyini incelemiştir. Park vd. Güney Kore, İngiltere ve Türkiye’deki lisans öğrencileri arasında ulusal kültür ve ulusal kimliğin ihbar davranışında fark yarattığını ortaya çıkarmışlardır. Bu çalışma sonucunda Türk ve İngiliz öğrencilerinde çok büyük fark olmasa da Güney Koreli öğrencilerin isimsiz ihbarı tercih ettiği ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmada ise katılımcılar ihbar ederken kimliklerinin bilinmesini sorun etmemektedir.

Mesmer-Magnus ve Viswesvaran (2005) yaptıkları çalışmada ihbarcıların daha çok eğitim seviyesi yüksek kişilerden oluştuğunu ortaya çıkarmışlardır. Toker Gökçe (2013), Candan ve Kaya (2015) yaptıkları çalışma sonucunda ihbar ve eğitim düzeyleri arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada eğitim durumunun ihbar davranışını etkilememe sebebinin eğitim düzeylerinin lisansüstü seviye olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Çalışmaya lisans, önlisans, lise, ortaöğretim gibi eğitim seviyeleri katılsaydı sonuç farklı çıkabilirdi.

Bu çalışma örgütsel bağlılık ile ifşa davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bu iki konuyu birlikte irdeleyen çalışmalar az sayıda olmakla birlikte mevcuttur. Bu konuda Somers ve Casal, Alleyne ve Toker Gökçe çalışma yapmışlardır. Somers ve Casal, olaya daha çok kavramsal açıdan bakmışlardır ve muhasebe çalışanları üzerinde bu ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma sonucunda düşük örgütsel bağlılığı olanların iç ve dış ihbarda bulunması arasında ilişki olduğunu bulmuştur. Alleyne, Barbados’ta etik değerlerin ve örgütsel bağlılığın özel sektördeki muhasebecilerin ihbar niyetini nasıl etkilediğini ortaya çıkaran bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmadaki sonuçlarla kıyaslısak Alleyne örgütsel bağlılık ile içsel ihbar arasında ilişki olduğunu bulmuştur. Somers ve Casal’ın çalışmasıyla benzer şekilde düşük örgütsel bağlılığı olanların iç ve dış ihbarda bulunması arasında ilişki olduğunu da bulmuştur. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın üç türü üzerinde araştırma yapıldığı için Toker Gökçe ise, öğretmenler üzerinde çalışmasını yürütmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve ifşa davranışını birlikte incelemiştir. Bu çalışmadaki hipotezlerle

kıyaslarsak Toker Gökçe çalışmasında eğitim durumu, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile ihbar arasında ilişki olmadığını ama normatif bağlılık ile ihbar arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde bu çalışmada eğitim durumu ve duygusal bağlılık ile ihbar arasında ilişki olmadığı, normatif bağlılık ile ihbar arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşıldı. Ancak devam bağlılığında sonuçların farklı çıkmıştır. Bunun sebebinin örneklem farkı olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmayı yaparken ihbarcının yasal olarak korunmasının yeterli olmadığı fark edildi. 13/04/2005 tarihli 25785 Resmî Gazete No'lu Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri İle Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 12. Maddesi sadece kamu çalışanlarını ihbarın tehlikelerine karşı korumaktadır. Bu yönetmelik özel sektördeki çalışanları da kapsayacak şekilde düzenlenmelidir ya da özel sektör çalışanlarını ihbarın tehlikelerinden korumak için buna benzer ayrı bir yönetmelik oluşturulması yetkililere tavsiye edilir.

Ayrıca yasa dışı bir durum olup olmadığını denetleyen iç denetçilerin yasal güvence ile korunması sağlanmalıdır. İç denetçilerin kurum dışına bildirmeyle ilgili görevleri iyi bir şekilde tanımlanmalıdır. Devlet genelinde sadece ihbarlarla ilgilenecek ayrı bir kurum oluşturulmalı ve iç denetçiler bu kurumlara bağlı olarak çalışması tavsiye edilir. Bu şekilde iç denetçiler kovulma riski olmadan çalışacağı için ihbar mekanizmasının daha etkin bir hale geleceği düşünülmektedir.

Herkesin etik ve ahlak anlayışı farklı olduğu için ihbar gerektiren durumların göz ardı edilmesinin önüne geçebilmek için üniversitelerde mesleki etik derslerinin konulması önerilir. Bu etik eğitiminin ihbar yapılması gereken olaylarla ilgili gençlerimizin daha bilinçli olmasını sağlayacağı için ortaöğretim ve liselerde de uygulanması tavsiye edilir. Çünkü genelde insanlar tarafından örgüte sadakatsizlik olarak algılanan ihbar davranışının aslında dürüst bir davranış olduğunun benimsenmesi için böyle bir eğitimin gerekli olduğu kanaatindeyiz.

Bu çalışma yapılırken oldukça homojen bir grup üzerine çalışıldı. İleride bu çalışmayı yapacak olanların belirli bir sektör üzerine yoğunlaşip konuyu çalışması önerilir. Ayrıca odaklandıkları sektördeki kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık ve ihbar davranışlarının kıyaslanması tavsiye edilir.

KAYNAKÇA

- ACFE (2012). 2012 Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse.
- ACFE (2016). 2016 Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse.
- Akıllı, H. Serkan, Çam, Seçil, Kılınç, Sevgi, Kızılboga, Ruveyda (2013). Kamu Personelinin Etik İhlallerine Verdikleri Önem Derecesi ve Etik İhlallerin Bildirimi Konusundaki Görüşleri. Sayıştay Dergisi, Nisan-Haziran 2013(89), 5-33.
- Aktan, Coşkun Can (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. Mercek Dergisi, Ekim, 1-13.
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- Alleyne, Philmore (2016). The Influence Of Organisational Commitment And Corporate Ethical Values On Non-public Accountants' Whistle-blowing Intentions In Barbados. Journal Of Applied Accounting Research, 17 (2), 190- 210.
- Apaza, Carmen R. ve Chang, Yongjin (2011). What Makes Whistleblowing Effective: Whistleblowing in Peru and South Korea. Public Integrity, 13 (2), 113-129.
- Aydın, Ufuk (2002-2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing). Sosyal Bilimler Dergisi, 79-100.
- Bağcı, Zübeyir (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9 (19), 163-184.
- Bakar, Şaban (2012). Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Balay, Refik (1999). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 32 (1), 237- 246.
- Başol, Oğuz ve Karatuna, Işıl (2015). Örgütlerde Olumsuz Durumların İfşa Edilmesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi. Marmara Üniversitesi İ. İ. B. Dergisi, 37 (2), 153-170.
- Bayrak Kök, Sabahat (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1), 291- 310.
- Bayram, Levent (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi, (59), 125-139.

- Bjorkelo, Brita, Einarsen, Stale, Matthiesan, Stig Berge (2010). Predicting Proactive Behavior at Work: Exploring The Role of Personality as an Antecedent of Whistleblowing Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (83), 371-394.
- Bolat, Oya İ. ve Bolat, Tamer (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Boylu, Yasin, Pelit Elbeyi, Güçer, Evren (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55- 74.
- Bouville, Mathieu (2007). Whistle-blowing And Morality. *Journal Of Business Ethics*, 1-12.
- Bowen, Robert M., Call, Andrew C., Rajgopal, Shiva (2010). Whistle-Blowing: Target Firm Characteristics and Economic Consequences. *The Accounting Review*, 85 (4), 1239-1271.
- Bozkurt, Öznur ve Yurt, İrfan (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11, (22), 121-139.
- Brennan, Niamh ve Kelly, John (2007). A Study of Whistleblowing Among Trainee Auditors. *The Bristish Accounting Review*, 39 (1), 61-87.
- Brown, Alexander J. (2008). Whistleblowing in The Australian Public Sector: Enhancing The Theory and Practice od Internal Witness Management in Public Sectors Organisations. *Anu E Presss Australia*.
- Candan, Hakan ve Kaya, T. Perihan (2015). İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma (Bildiri). 13. Kamu Yönetim Kongresi, Konya.
- Celep, Cevat ve Konaklı, Tuğba (2012). Bilgi İfşası: Eğitim Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki. *E-international Journal of Educational Research*, 3 (4), 65-88.
- Çiğdem, Serpil (2013). Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı (1), 93-109.
- Deconick, James B. ve Bachmann Duane P. (1994). Organisational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers. *Journal of Applied Business Research*, 10 (3), 87- 96.
- Demirel, Yavuz (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (2), 179- 194.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Temmuz-Aralık 2007 (29), 37-61.

- Dönmez, Adnan ve Karausta, Tamer (2011). Çalışanların Mesleki Hile Algısı ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Yapılan Bir Araştırma. *Mali Çözüm Dergisi*, 104, 17-42.
- Efe, Haydar ve Demirci, Murat (2013). Ombudsmanlık Kavramı ve Türkiye’de Kamu Denetçiliği Kurumundan Beklentiler. *Sayıştay Dergisi*, (90), 49- 72.
- Eğilmezkol, Güneş (2011). Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, Erol (2015). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (15. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- Eren, Veysel ve Orhan, Ufuk (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *The Journal Of Academic Social Science Studies International Journal Of Social Science*, 6 (2), 455-468.
- Esen, Emel ve Kaplan, Hasan Ali (2012). İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 33-52.
- Fatoki, Olawale (2013). Internal Whistleblowing Intentions of Accounting Students in South Africa: The Impact of Fear of Retaliation, Materiality and Gender. *Journal of Social Science*, 37 (1), 31-44.
- Gerçek, Hasan (2005). Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi. *Madencilik Dergisi*, 44 (4), 29-38.
- Gökçe, Asiye T. (2013). Whistle-Blowing Intentions of Prospective Teachers: Education Evidence. *International Education Studies*, 6 (8), 112-123.
- Gökçe, Asiye T. (2013a). Teachers’ Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (4), 163- 173.
- Gül, Hasan (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2 (1), 37-55.
- Hassink, Harold, Vries, Meinderd De, Bollen, Laury (2007). A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies. *Journal of Business Ethics*, 75, 25-44.
- Hatunoğlu, Zeynep, Koca, Nurettin, Kılılı, Mustafa (2012). İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Araştırması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (20), 169- 189.
- Keenan, John P. (2007). Comparing Chinese and American Managers on Whistleblowing. *Employ Respons Rights J*, 19, 85-94.

- Lachman, Vicki D. (2008). Whistleblowing: Role of Organizational Culture in Prevention and Management. *MEDSURG Nursing*, 17 (4), 265-267.
- Lennane, Jean K. (1993). Whistleblowing: A Health Issue. *British Medical Journal*, 307, 667-670.
- Liyanarachchi, Gregory A. ve Adler, Ralph (2011). Accountants' Whistle-Blowing Intentions: The Impact of Retaliation, Age, and Gender. *Australian Accounting Review*, 21 (2), 167-182.
- Mercan, Nuray, Altınay, Ayşenur ve Aksanyar, Yaşar (2012). Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 167- 176.
- Meyer, John P ve Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard M., Porter, Lyman, W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224- 247.
- Near, Janet P. ve Miceli, Marcia P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Oliver, Nick (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in An Employee-owned Firm: Evidence From the U.K. *Human Relations*, 43 (6), 513-526.
- Özler Ergun, Derya, Dil Şahin, Meltem ve Giderler Atalay, Ceren (2010). Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 169-194.
- Özutku, Hatice (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2) 79- 97.
- Öztürk, Muhammed (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Park, Heungshik, Blenkinsopp, John, Öktem, M. Kemal, Ömürgönülşen, Uğur (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.
- Park, Heungshik ve Blenkinsopp, John (2009). Whistleblowing as Planned Behavior- A Survey of South Korean Police Officers. *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 545-556.
- Patel, Chris (2003). Some Cross-Cultural Evidence On Whistle-Blowing As An Internal Control Mechanism. *Journal of International Accounting Research*, 2, 69-96.
- Ray, Susan L. (2006). Whistleblowing and Organizational Ethics. *Nursing Ethics*, 13 (4), 438-445.

- Rothschild, Joyce ve Miethe, Terance D. (1999). Whistle-blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control Information About Organization Corruption. *Work And Occupations*, 26 (1), 107-128.
- Sayğan, Sahra (2011). Whistleblowing ve Örgütsel Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sayğan, Sahra ve Bedük, Aykut (2013). Ahlakî Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 1-23.
- Seçkin, Zeliha ve Karasoy, H. Alpay (2012). A Conceptual Study on The Relationship Between The Importance of Whistle-blowing and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6 (1), 50-58.
- Serenli, Abdullah (2015). Whistleblowing: İhbarcılık Kurumu ve Korunması.
- Somers, Mark ve Casal, Jose (1994). Organisational Commitment And Whistleblowing A Test Of The Reformer And The Organisational Man Hypotheses. *Group&Organisation Management*, 19 (3), 270-284.
- Taşkın, Feyza ve Dilek, Roşan (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 37- 46.
- Ting, Micheal M. (2008). Whistleblowing. *The American Politican Review*, 102 (2), 249-267.
- Toker Gökçe, Asiye (2013b). Prospective Teachers' Attitudes Toward Whistle-Blowing According to Type of Intelligence. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4 (4), 11-23.
- Toker Gökçe, Asiye (2013b). Relationship Between Whistle-blowing and Job Satisfaction and Organizational Loyalty at Schools in Turkey. *Educational Research and Reviews*, 8 (14), 1186- 1197.
- Toker Gökçe, Asiye (2014). Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 261-282.
- Uyar, Süleyman ve Yelgen, Esin (2015). Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 85- 106.
- Vadera, Abhijeet K., Ruth V. Aguilera, Brianna, B. Caza (2009). Making Sense of Whistle-blowing's Antecedents: Learning from Research on Identity and Ethics Programs. *Business Ethics Quarterly*, 19 (4), 553-586.
- Wasti, S. Arzu (2001). Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 33- 50.

Yılmaz, Nihal (2015). Kadın Girişimciliğinde Yönetmel Etik Değerler ve İfşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Yüceler, Aydan (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22, 445- 458.

Zhang, Julia, Chiu, Randy, Wei, Li Qun (2009). Decision-Making Process of Internal Whistleblowing Behavior in China: Empirical Evidence and Implications. Journal of Business Ethics, 88, 25-41.

Zhang Julia, Chiu Randy, Wei, Li Qun (2009). On Whistleblowing Judgment And Intention The Roles Of Positive Mood And Organizational Ethical Culture. Journal Of Managerial Psychology, 24 (7), 627-649.



İNTERNET KAYNAKLARI

[https://en.wikipedia.org/wiki/Deep_Throat_\(Watergate\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Deep_Throat_(Watergate)) ET:26.03.2017.

http://en.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Wigand ET: 19.01.2017.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Rost_\(doctor\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Rost_(doctor)) ET: 19.01.2017.

http://en.wikipedia.org/wiki/Stephen_Bolsin ET: 19.01.2017.

<http://m.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/a-1129929.html> ET: 18.01.2017.

<http://medyasafak.net/haber/1858/sibel-edmonds--bir-ifsaatcinin-susturulmasi-gladio-b-ve-isid-in-koken> ET:26.03.2017.

<http://thenextweb.com/world/2017/01/17/obama-just-freed-us-whistleblower-chelsea-manning/> ET: 18.01.2017.

https://tr.wikipedia.org/wiki/Dokuz_Subay_Olay%C4%B1 ET:26.03.2017.

https://tr.wikipedia.org/wiki/Samet_Ku%C5%9F%C3%A7u ET:26.03.2017.

https://tr.wikipedia.org/wiki/Watergate_skandal%C4%B1 ET:26.03.2017.

http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2004/04/printable/040402_us_fbi.shtml
ET:26.03.2017.

http://www.enquirer.com/editions/2004/02/15/biz_bankwhistleblower15.html
ET:25.03.2017.

<https://www.guernicamag.com/healthscare/> ET:25.03.2017.

http://www.yok.gov.tr/documents/10279/6852671/yonetmelik_etik.pdf/ed8de344-dce2-491e-86bb-e7c677312142 ET:02.04.2017.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Whistleblowing (İfşa) Davranışı Üzerine Bir Araştırma

Bu araştırma KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Esmâ Koç tarafından yürütülmektedir.

Bu çalışma ifşa davranışının örgütsel bağlılık düzeylerinden ne derecede etkilendiğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Konya’da lisansüstü eğitim gören öğrencilerin çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını ve ifşa davranışlarını açıklamak bu çalışmanın diğer amacıdır. Örneklem olarak ise Konya’da lisansüstü eğitim gören öğrenciler seçilmiştir. Çalışmanın amacına ulaşması için bütün soruları eksiksiz ve size en uygun gelen şikkı ile yanıtlamanız beklenmektedir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz alınmayacaktır.

Araştırmaya katılımınız için teşekkürlerimizi sunarız.

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz.

A) Erkek

B) Kadın

2. Medeni Durumunuz.

A) Bekâr

B) Evli

C) Dul- Boşanmış

3. Evli iseniz çocuğunuz var mı? Varsa kaç tane çocuğunuz var?

A) Evet.....

B) Hayır

4. Eğitim durumunuz.

A) Yüksek Lisans

B) Doktora

5. Yaşınız.

A)22-25

B)26-29

C)30-33

D)34-+

6. Bağlı bulunduğunuz enstitü?

A) Fen Bilimleri Enstitüsü

B) Sosyal Bilimler Enstitüsü

C) Sağlık Bilimleri Enstitüsü

D) Eğitim Bilimleri Enstitüsü

7. Çalışıyor musunuz?

A) Evet

B) Hayır

8. Evet ise çalıştığınız kurum?

A) Kamu

B) Özel

C) Serbest meslek

D) Diğer..... (belirtiniz)

9. Kaç yıl iş deneyiminiz var?

A) 0-5

B)6-10

C)11-15

D)16-+

10. İş yerinizin kurumsal nitelikleri haiz olduğunu düşünüyor musunuz?

A)Evet

B)Hayır

11. Mobbingin ne olduğunu biliyor musunuz?

A) Evet

B) Hayır

11. soruya cevabınız “Evet” ise 12. ve 13. soruları cevaplayınız. Cevabınız “Hayır” ise 14. soruya geçiniz.

12. İşyerinizde mobbing olduğunu düşünüyor musunuz?

A) Evet

B)Hayır

13. Evet ise karşılaştığınız mobbing olayı aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?
(Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz.)

A) Kişinin kendisini göstermesini ve iletişim kurmasını engellemek (Sözünüzün kesilmesi, yaptığınız işin eleştirilmesi, tehditler vs.)

B) Kişinin sosyal ilişkilerine saldırı (Kimse sizinle konuşmaz, diğerlerinden ayrılmış bir mekân tahsis edilir vs.)

C) Kişinin itibarına saldırı (Arkanızdan kötü konuşulur, asılsız dedikodu çıkarılır vs.)

D) Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı (Kişinin sahip olduğu niteliğin altında iş verilmesi, işin sürekli değiştirilmesi vs.)

E) Kişinin sağlığına doğrudan saldırı (Ağır işler yaptırılır, cinsel taciz, fiziksel şiddet vs.)

F) Alaya maruz kalmak

G) Emeğinin değerinin küçültülmesi

H) Yasal haklarının engellenmesi

I) Diğer (kısaca özetleyiniz)

.....
.....
.....
.....
.....

Hipotez 1 (İhbar Ölçeği): Çalıştığınız yerde etik dışı bir olay meydana geldiğini varsayarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
14. 1. Olayı işletme dışındaki kişilerle paylaştım.					
14. 2. Olayı ilgili yasal mercilere bildirdim.					
14. 3. Olayı basın, medya, sosyal medya yoluyla kamuoyuna açıkladım.					
14. 4. İhbar edeceğimde üst yetkiliye gitmektense bu durumu sosyal medyadan açıklamayı tercih ederim.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
15. 1. Bu tür durumları işletme içinde kime iletmemiz isteniyorsa o iletişim kanallarını kullanırdım.					
15. 2. En yakın arkadaşım dahi olsa yasadışı bir şey yaptığında bunu yetkililere bildiririm.					
15. 3. Yasa dışı ve ahlak dışı olayları yetkililere bildirirken kendi kimliğimin bilinmesini sorun etmem.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
16. 1. Sessiz kalırdım.					
16. 2. Görmediğimi, haberim olmadığımı söylerdim.					
16. 3. İş yerinde yasa dışı bir şey yapan birini gördüğümde ihbar edersem o kişinin işini kaybedeceğini, ailesinin ve çocuklarının sıkıntı çekeceğini düşünüp bir şey yapmam.					
16. 4. Gördüğüm yanlış uygulamayı başkalarının da gördüğünü düşünürüm ve onların ihbar etmesini beklerim.					

Hipotez 2 (Bağlılık Ölçeği): Çalıştığınız yerde etik dışı bir olay meydana geldiği zaman bu olay çalıştığınız kuruma olan bağlılığınızı etkiler mi?

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
17. 1. Hiç umursamam, kariyer hayatımın geri kalan kısmını da bu iş yerinde tamamlamayı öncelerim					
17. 2. Bu kurumun karşılaştığı her sorunu kendi sorunum gibi hissederim.					
17. 3. Bu kurumda bulunmamın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.					
17. 4. Şu an için çalıştığım kurumda kalmayı istiyorum, buna ihtiyacım da var.					
17. 5. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için büyük kariyer kaybı olur.					
17. 6. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az seçeneğim olduğunu hissediyorum.					
17. 7. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünürdüm.					
17. 8. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de sonraki aşamada uygun seçeneklerin az olmasıdır.					
17. 9. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, değişiklik korkum sebebiyle şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
17. 10. Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam çalıştığım kuruma aidiyet duygumdan dolayı kendimi suçlu hissederim.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
17. 11. Çalıştığım kuruma sadakatimi etkileyecek olumsuz davranışlardan kaçınırım.					
17. 12. Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmam.					
17. 13. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
18. 1. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
18. 2. Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum.					
18. 3. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					

Anket çalışmamıza katıldığınız için teşekkürler. Anket sonuçlarımı öğrenmek istiyorsanız lütfen aşağıya e-mail adresinizi yazınız.

.....@.....

EK-2:KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARI

T.C.
KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL KARARI

Toplantı Sayısı: 1

Toplantı Tarihi: 23.11.2016


Karar Sayısı: 2016/03: Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATILGAN'ın "Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Whistleblowing (İfşa) Davranışı Üzerine Bir Araştırma" başlıklı araştırma projesi çalışması ile ilgili 13.10.2016 tarihli dilekçesi ve ekleri görüşüldü, araştırma projesi çalışmasının Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATILGAN'ın sorumluluğunda yürütülmesinin uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Sorumlu Araştırmacı: Yrd. Doç. Dr. Ahmet ATILGAN
Yard. Araştırmacı : Esmâ KOÇ

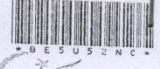
ASLI GİBİDİR
13.12.2016
Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN
İnsan Araştırmaları ve Etik Kurul Başkanı

EK-3: KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ ANKET İZİNİ

20/07/2017-E.231


KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Yazı İşleri Koordinatörlüğü


BESUS2NC
İSLAM DÜHVASI
TURİZM BAŞKENTİ
KONYA

Sayı : 56319629-300
Konu : Anket İzni Hakkında

DAĞITIM YERLERİNE


Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Esmâ KOÇ'un "Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Whistleblowing (İfşa) Davranışı Üzerine Bir Araştırma" konulu tezi için ekli anket çalışmasını Üniversitenizde Lisansüstü Programlara kayıtlı öğrencilere uygulaması hususunda gerekli iznin verilmesini arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Bayram SADE
Rektör

Ek: Anket Formu (5 sayfa)

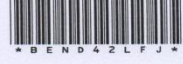
Evrakı Doğrulamak İçin: <http://95.183.232.42/en/Vision.Sorgula/Belgedogrulama.aspx?V=BESUS2NC>
Akabe Mahallesi Alaaddin Kap Caddesi No:130 Karatay / Konya
Telefon No: 444 1251, Faks No: 0332 202 00 44
E-Posta: yaziisleri@karatay.edu.tr İnternet Adresi: www.karatay.edu.tr

Bilgi İçin: Serpil ÖZYALVAÇ
Unvan: Uzman
Telefon No: 444 1251-7467



EK-4: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ ANKET İZNI

Evrak Tarih ve Sayısı: 25/01/2017-E.1938



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 25669789-044/
Konu : Anket İzni (Esmâ KOÇ)

KTO-KARATAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
KONYA

İlgi : 20/01/2017 tarihli, 231 sayılı yazı

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Esmâ KOÇ'un "Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Whistleblowing (İfşa) Davranışı Üzerine Bir Araştırma" konulu tez çalışması kapsamında Üniversitemiz lisansüstü öğrencilerine anket yapma isteği Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi arz ve rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mustafa ŞAHİN
Rektör

Dağıtım:
Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne
Mevlana Araştırmaları Enstitüsü
Müdürlüğüne
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
Kto-Karatay Üniversitesi Rektörlüğüne

Evrakı Doğrulamak İçin : http://193.255.244.181/enVision-Sorgula/Validate_Doc.aspx?V=BEND42LFJ
Şemsi Tebrizi Mah. Ankara Cad. No:6 Karatay/KONYA Ayrıntılı bilgi için İrtibat: Saliha KAYA
Tel:0332 350 7005 Faks:0332 350 9693
E-Posta :ogrisleri@selcuk.edu.tr Elektronik Ağ :www.selcuk.edu.tr



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

EK-5: NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 48178250-300-E.3712
Konu : Araştırma İzni (Esmâ KOÇ)

22/03/2017

KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 20/01/2017 tarihli ve E.231 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Esmâ KOÇ'un "Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre Whistleblowing (İfşa) Davranışı Üzerine Bir Araştırma" adlı tezi kapsamında uygulama yapma isteği bizzat kendisinin gerçekleştirmesi şartıyla uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır

Prof.Dr. Tahir YÜKSEK
Rektör V.

Adres: Nişantaşı Mah. Dr. Hulusi Baybal Cad. No:12 Kat 18 Selçuklu/KONYA
Telefon: 0332 221 06 00 Faks: 0332 236 21 85 Elektronik Ağ: <http://www.konya.edu.tr>

Gül Hümeysra ARSLAN
0332 221 06 08

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.
Evrak teyidi <https://ebyssorgu.konya.edu.tr> adresinden DKZU-9ZDT-8H6D kodu ile yapılabilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Esmâ KOÇ
Doğum Yeri ve Tarihi : Konya / 29.06.1988

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce Upper Intermediate Seviye
Çince Başlangıç Seviyesi
Japonca Başlangıç Seviyesi

İş Deneyimi

Stajlar : Rixos Hotel Konya
Çalıştığı Kurumlar : Dedeman Hotel Konya

İletişim

E-Posta Adresi : esma052000@hotmail.com

Tarih : 02.11.2017